



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Máster

Economía y política de la participación de los
trabajadores en la empresa: La experiencia de
Perú

Economics and politics of employees participation in
business: The experience of Peru

Autor

Julio Cesar Sullca Templo

Directora

Vicente Salas Fumás

Máster Universitario en Gestión de las Organizaciones

Facultad Economía y Empresa

2016

RESUMEN

El estudio académico y profesional de las razones que pueden justificar la participación de los trabajadores en la empresa, desde un punto de vista económico y social, tiene una larga historia, culminada en los últimos años en la corriente de pensamiento económico articulada alrededor del llamado Capitalismo Compartido. Este trabajo de fin de máster estudia la experiencia de participación empresarial de los trabajadores Peruanos, primero como resultado de una imposición legislativa que limita la participación al ámbito financiero (participación en los beneficios), y más tarde como consecuencia de la difusión entre las empresas Peruanas, de forma voluntaria, de modelos de gestión inspirados en la calidad total donde la participación sustantiva en los puestos de trabajo está prevista en el modelo de gestión. El trabajo incluye también referencias al entorno institucional, macroeconómico y de estructura productiva de la sociedad Peruana con el fin de tener una visión adecuada del marco general donde se inscribe la participación. Las conclusiones del trabajo señalan que la imposición por los poderes políticos de una participación financiera de los trabajadores en la empresa da escasos resultados visibles en términos de mejora de relaciones industriales en el puesto de trabajo. En cambio, la implantación voluntaria por parte de las empresas de modelos de gestión basados en la calidad donde la participación se extiende a cierta autonomía de los trabajadores en el entorno de su puesto de trabajo, apunta a unos resultados más alineados con las mejoras de clima social y productividad que postula el Capitalismo Compartido, unas relaciones más cooperativas entre propietarios y trabajadores de las empresas, todo ello repercutiendo positivamente en la productividad de la economía. Las políticas públicas deben incidir en favorecer la difusión de los nuevos modelos de gestión en un colectivo cada vez más amplio de empresas, evitando las imposiciones legislativas.

Palabras Clave: *Capitalismo compartido, participación financiera de los trabajadores, participación en los beneficios.*

ABSTRACT

Academic and professional study of the reasons that can justify the participation of employees in the company, from an economic and social, has a long history, culminating in recent years in the current articulated economic thinking about called shared capitalism. This final masters project studies the experience of business participation of Peruvian employees, first as a result of a legislative imposition that limits participation in the financial sector (profit-sharing), and later as a result of diffusion between Peruvian companies voluntarily, management models inspired by total quality where substantial participation in jobs is provided in the management model. The paper also includes references to institutional, macroeconomic and productive structure of Peruvian society in order to have an adequate view of the general framework in which participation is inscribed. The study conclusions of study indicate that the imposition by the political powers of financial participation of employees in the company gives few visible results in terms of improving industrial relations in the workplace. By contrast, voluntary implementation by companies of management models based on quality where participation extends certain autonomy of employees in the environment of the workplace, pointing to more aligned results with improvements climate social and productivity postulates Shared Capitalism, a more cooperative relationships between owners and employees of companies , all having a positive impact on the productivity of the economy. Public policies should have an impact on favoring the diffusion of new management models in an increasingly wider group of companies, avoiding the legislative impositions.

Keywords: *Shared Capitalism, employees financial participation, profit sharing*

ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA: LA EXPERIENCIA DE PERÚ

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION.....	5
2. EL DESARROLLO DE LA EMPRESA Y LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES.....	12
2.1 Factores importantes a tomar en cuenta en el desarrollo y crecimiento de la empresa.....	12
2.2 Estructura organizativa y participación de los trabajadores.....	13
2.3 Innovación tecnológica-organizativa y productividad empresarial.....	17
2.4 La gestión del factor humano y la productividad.....	20
3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS BENEFICIOS	24
3.1 El Capitalismo Compartido.....	25
3.2 Alcance de la participación de los trabajadores.....	28
3.3 ¿Participación en los resultados o participación en los beneficios?.....	32
3.4 Participación en los beneficios y en la financiación de activos intangibles.....	34
3.5 Ventajas de la participación en los beneficios.....	35
3.6 Panorama Europeo y Español.....	36
4. LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA, UNA VALORACIÓN DEL CASO PERUANO: LA PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS	39

PRIMER PERIODO: DE 1970 A 1995, DEL CRECIMIENTO ECONOMICO A LA CRISIS DE LA DEUDA EXTERNA - LA PARTICIPACION EN "LA COMUNIDAD INDUSTRIAL"	40
4.1 Ley general de industria de 1970: Creación de la "comunidad industrial"	40
4.2 El crecimiento económico: de 1970 a 1975.....	44
4.3 El largo periodo de crisis - estancamiento del PBI: de 1975 a 1995.....	49
SEGUNDO PERIODO: LA PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES	55
4.4 De 1995 en Adelante: La restauración liberal.....	55
4.5 Novedades en la participación de los trabajadores en los beneficios	56
4.6 Relaciones laborales y reconversión productiva.....	58
4.7 Los años 2000 a 2010: Participación de los trabajadores en la calidad total	60
4.8 Innovación estructural, desempeño organizativo y participación en los beneficios <i>(utilidades)</i>	71
4.9 Repercusión de la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, la innovación y los sistemas de gestión de la calidad	75
4.10 Empleo, productividad y estructura productiva.....	81
5. CONCLUSIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1: Principales Diferencias entre la Participación en los Beneficios y la Participación por Objetivos.....	33

Tabla 2: PERÚ - Ingreso Nacional por Trabajador por Sectores.....	48
Tabla 3: PBI y Producción Manufacturera (tasa de crecimiento y participación %).	50
Tabla 4: Índice Gini de distribución de ingresos	77
Tabla 5: Universidades y Centros Técnicos de Educación Superior en Perú.....	79
Tabla 6: Producto por trabajo por sectores económicos 1961-2006.....	87
Tabla 7: Población económicamente activa ocupada, según principales características, 2004-2014.....	97
Tabla 8: Perú, empresas según segmento empresarial 2013-2014.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relación entre el éxito y la flexibilidad en la organización	16
Gráfico 2: Formas de participación de los trabajadores en la empresa	26
Gráfico 3: La Producción Manufacturera y su Tendencia	51
Gráfico 4: El PBI y su Tendencia	51
Gráfico 5: Índice de la Tasa de Salarios Reales	53
Gráfico 6: Índice de Productividad	54
Gráfico 7: Marco General del Modelo de Excelencia en la Gestión - Perú	62
Gráfico 8: Evolución del Ahorro (2004 - 2012)	80
Gráfico 9: Evolución del Consumo (2004 - 2012)	81
Gráfico 10: Perú 1970-2006 - Evolución del producto por trabajador.....	84
Gráfico 11: Producto por trabajador en países Latino Americanos.....	84

Gráfico 12: Estructura Productiva 2011.....	85
Gráfico 13: Composición del PIB por tipo de ingresos 2000-2011.....	88
Gráfico 14: Composición de la masa salarial por estratos 2000-2011	89
Gráfico 15: Composición del PIB según estrato productivo, 2000-2011	91
Gráfico 16: Producto por trabajador según estrato productivo, 2011	91
Gráfico 17: Crecimiento del PIB, empleo y productividad por estratos productivos, 2000-2011	92
Gráfico 18: Evolución del producto por trabajador y salario real	93
Gráfico 19: Índice IHH por ventas, activos, pasivos, patrimonio y utilidades	95
Gráfico 20: Perú, distribución de empresas por segmento empresarial 2014.....	98

1. INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos, la mayor educación y capacitación de las personas, las presiones políticas a favor de una menor desigualdad económica y social, son factores que han determinado cambios importantes en la organización de la producción en los últimos cincuenta años en todos los países a partir de un cierto nivel de desarrollo. Uno de estos cambios más representativos ha sido la evolución de la relación de los trabajadores con la empresas, desde meros ejecutores de órdenes emitidas por los superiores jerárquicos, a personas con participación activa en la toma de decisiones particularmente en aquellas cuestiones que afectan a su entorno de trabajo (Osterman, 1994). Al mismo tiempo, coincidiendo o no con la implantación de modelos de gestión participativos, en muchos países se advierte un número creciente de trabajadores cuya retribución se vincula parcialmente a los beneficios de las empresas, dentro de lo que puede denominarse la *participación financiera* (Salas & Huertas, 2012). La innovación organizativa y lo que significa en cuanto a participación, financiera o no, de los trabajadores en la empresa, no es una cuestión relevante únicamente para quienes tienen responsabilidades de gestión en empresas concretas, sino que se ha convertido en foco de atención de las autoridades públicas que perciben beneficios colectivos vinculados a la participación.

Este TFM tiene como objetivo principal analizar la experiencia de la participación de los trabajadores en la empresa instaurada por decisión política en Perú desde hace muchos años, a partir de los resultados de investigaciones académicas y recomendaciones de autoridades públicas más recientes, todas ellas dirigidas a potenciar la participación de los trabajadores en la empresa desde el interés general. En Perú esta participación tanto en los beneficios, en la gestión y en la propiedad ha tenido siempre un marco de carácter impuesto a través de leyes y regulaciones públicas, y generalmente los autores de tales propuestas resaltaron que el principal papel de estas formulas era ser una medida reivindicativa del papel del trabajador en la empresa e intentar mejorar la distribución del ingreso obtenida por la colaboración de los trabajadores en la gestión empresarial (Constitución política del Perú de 1933, decreto ley nº18350 del 27 de Julio de 1970, Constitución Política de 1993).

Este documento resume cronológicamente este complejo proceso de innovación desde 1970, con un breve detalle de sus repercusiones y sugiere cinco proposiciones relacionadas con la participación de los trabajadores en los beneficios (*participación financiera*) y las particularidades del caso Peruano.

En los últimos 80 años la participación de los trabajadores en los beneficios ya se encontraba regulada, primero por el en el artículo 45° de la Constitución de 1933, el cual establecía que “El estado favorecerá un régimen de participación de los empleados y trabajadores”; dispositivo que luego fue ampliado por la Ley N° 10908 (03.12.48). Posteriormente, el gobierno militar de finales de los sesenta instauró un régimen de participación en la gestión, en la propiedad y en los beneficios de la empresa, cuyas reglas variaban según la actividad económica desarrollada por la empresa. A inicios de la década de los noventa, ya inmersos en el proceso de flexibilización de la legislación laboral, la apertura comercial y de restauración liberal, se instauró un nuevo sistema para la entrega y distribución de los beneficios.

Es anecdótico constatar que las autoridades Peruanas pretendieran adelantarse con los procesos de innovación organizacional que ahora la Comisión Europea promueve entre sus miembros para fortalecer a sus empresas. Conjuntamente a la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa propuesta con la creación en 1969 de la "*comunidad industrial*", pesquera, minera, etc. y que en conjunto se conocen como "*comunidad laboral*", se otorgó derechos a los trabajadores a participar adicionalmente en la gestión y en la propiedad de la empresa, lamentablemente estas medidas y el actual sistema de reparto de beneficios no cumplieron con sus objetivos, por lo menos hasta inicios del siglo XXI.

Actualmente, la *participación en los beneficios* es un derecho de los trabajadores reconocido constitucionalmente en el artículo 29 de la vigente constitución política del Perú de 1993, pero no especifica los términos en que se concretan esos derechos y que otras formas de participación de los trabajadores promueve. El gobierno era consciente de la necesidad de modificar el sistema de participación para fomentar condiciones que estimulen la creación de nuevos puestos de trabajo, incentiven inversiones y aumenten la competitividad internacional de la economía Peruana y en tal sentido el decreto

legislativo nro. 892 de 1996, elimina las trabas a la inversión, promueve la generación de empleo y pone por objeto de la participación de los trabajadores en las utilidades/beneficios a la identificación de los trabajadores con la empresa y por ende con el aumento de la producción y productividad de sus centros de trabajo

Es importante recordar que en Perú las diversas fórmulas de participación de los trabajadores en los beneficios y en la gestión de la empresa fueron impuestas por ley, y no siempre por gobiernos populistas, buscando casi siempre de resolver el gran desequilibrio en la redistribución de los ingresos y la riqueza, sin embargo sólo lograron favorecer a unos pocos, casi siempre ubicados en los cuartiles superiores de la distribución de la riqueza por lo que incluso para la población menos favorecida a la que intento favorecer estas medidas fueron de carácter elitistas y no reivindicativas. La clase obrera no logro aprovechar las oportunidades que le fueron entregadas tales como la cogestión y la copropiedad de las empresas, limitándose a exigir reivindicaciones económicas y mejoras en sus condiciones de trabajo probablemente por estar más habituados a la práctica sindical.

Para el colectivo de empresarios, la creación de "*la comunidad laboral*" significó el comienzo de la intromisión de los trabajadores en el manejo de la empresa. Entre las décadas de los 60 y 70, realmente la oligarquía que ostentaba el poder político y dominaba el sector industrial peruano era poca solidaria y vieron a la participación de los trabajadores en los beneficios como una especie de flujo de riqueza que dejaba de llegarles a ellos y que por el contrario esta participación no potenciaría en nada a la productividad. Así mismo muchas empresas lograron dilatar el inicio de la cogestión con los trabajadores, limitando el alcance de la redistribución. Otros optaron por reducir sus inversiones, expatriar capitales y consiguiente el éxodo empresarial.

En Perú no existen o son muy pocas las investigaciones sobre el impacto y relación entre la participación de los trabajadores en los beneficios (*participación financiera*) y el desempeño de la empresa, la mayoría de la investigación en los 70's y 80's se han centrado en el problema distributivo de los ingresos; para cubrir esta laguna hemos tenido que relacionar el tema de la participación de los trabajadores con otros

próximos como el impacto de la innovación en el desempeño de la empresa o el impacto de las prácticas de la calidad total en el desempeño de la empresa.

Es importante señalar que las investigaciones empíricas han encontrado que algunos factores como la cultura nacional afectan la relación entre cualquier medida o reforma impuesta o promovida y el desempeño de la empresa (Noronha, 2002; Yavas & Rezayat, 2003). Teniendo en cuenta el impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional (Omar & Urteaga 2010), bajo esta cultura nacional no solo se ha limitado la consideración de las innovaciones administrativas como complemento de las innovaciones tecnológicas (Yamakawa & Ostos, 2013), también limitó la investigación entre la innovación organizacional-administrativa, la confianza, la gestión de los recursos y el desempeño de la empresa durante los años en que se pusieron en práctica la "*comunidad industrial*" y la "*participación en las utilidades*" (beneficios).

En consecuencia, la misma cultura nacional puede explicar porque las prácticas de otorgamiento del poder a los trabajadores se relacionan muy poco con el desempeño de la empresa, un resultado que contrasta con lo observado en Estados Unidos y en los países del norte de Europa y que evidencia que las características propias de un país deben definir que innovaciones administrativas pueden aplicarse con más éxito, y debe tenerse cuidado al aplicar en un país técnicas de gestión que hayan sido desarrolladas bajo otro contexto cultural (Yamakawa & Ostos, 2013; Pino, 2008.a). Bajo esta misma cultura nacional, no era nada raro ver como hasta 1989 se consideró bajo el término de costes a la *participación de los trabajadores en los beneficios* y es a partir de entonces que se considera este tipo de desembolso como un mecanismo de incentivo a la productividad de los trabajadores y como complemento salarial en el caso de éxito empresarial (Chacaltana, 1999; Delgado 2012).

Es evidente que las innovaciones radicales requieren conocimientos diferentes a los existentes y esto influye en el tipo de conocimientos que se requiere en los trabajadores y en las consecuencias que tiene sobre las competencias actuales de la empresa. De esta forma en Perú, la innovación organizativa llegó de la mano de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad y el empresario inmerso en este proceso, primero tenía que estar convencido del potencial de esta innovación para

posteriormente promover la participación de sus trabajadores en la consecución de los objetivos relacionados con el desempeño financiero y no es raro que se paso de considerarlos simples trabajadores a colaboradores estratégicos. Igualmente cuando el trabajador se percato de las bondades de su participación, sobretudo en el beneficio económico que les reportaba el esfuerzo colectivo, no dudo en involucrarse activamente lo que trajo en conjunto una mejora en el desempeño de la empresa y en la participación del trabajador en los beneficios que entre 2003 y 2010 llego a situarse en límites máximos permitidos por ley.

El reparto de beneficios (*utilidades*) es una práctica común en América Latina, pero no existe suficiente investigación que evidencia de que este esquema genere mejoras en la productividad. Desde el punto de vista de las empresas, el esquema puede ser visto como un simple impuesto, que es transferido a los trabajadores. Sin embargo, también puede ser utilizado como un esquema alternativo de compensación, en el cual se reduce el salario base de los trabajadores y se paga parte de la remuneración de acuerdo a resultados. Sin embargo, para que esto pueda ser utilizado eficientemente, las empresa deberían de tener la flexibilidad para diferenciar los premios por desempeño de acuerdo al tipo de trabajador y a las especificidades de la empresa. En este sentido, la *participación en los beneficios* puede constituirse como un esquema de incentivos que incremente la productividad pero difícilmente lo hará o se percibe así cuando es un sistema impuesto. Si bien los empresarios son favorables a la flexibilización laboral en lo concerniente a la contratación y retiro de personal, no existe consenso entre los empresarios sobre la participación de los trabajadores en los beneficios.

En Perú, no es hasta la restauración liberal a mediados de los 90, que coincide con el apogeo en América Latina de la cultura de la calidad total y con la apertura de las inversiones extranjeras, cuando el círculo empresarial Peruano ante la posibilidad de ser desplazados se interesan por todo lo que puede contribuir a incrementar la eficiencia empresarial: La gestión de la calidad, el capital humano, el involucramiento creativo del personal, el marketing e incluso entre los empresarios surge también una inquietud por la calidad del sistema educativo.

El entorno donde tiene lugar la participación de los trabajadores en la empresa en Perú contrasta con el entorno dentro del cual se realizan valoraciones sobre la participación de los trabajadores en Europa en general y en España en particular.

En el contexto económico la participación de los trabajadores en la empresa, tiene como objetivo aumentar la productividad, que a su vez va ligada a otros factores en la empresa. El estudio "La empresa mediana española 2015" (Círculo de empresarios, 2015), evidencia que la productividad aumenta con el tamaño de la empresa, en Europa las empresas más grandes son las más productivas, a excepción de Italia donde las de mayor productividad en el sector industrial la tienen las medianas empresas. Se advierte que si las empresas no alcanzan un mínimo de tamaño, se tienen muchas dificultades para atraer y retener talento, buscar una financiación razonable, llevar a cabo un proceso I+D, o para internacionalizarse.

Así mismo la competitividad de la economía está muy condicionada por la productividad y su crecimiento, por esta razón algunas propuestas pretenden aumentar la productividad de la economía a través del aumento del tamaño medio de las empresas.

Por otro lado, López, Canalda & de le Court (2014), advierten que la prevalencia de trabajadores precarios no solo afecta a la demanda interna, la planificación futura y el consumo de los individuos, sino que tiene un efecto directo sobre la productividad de la economía en su conjunto, y es que la evidencia científica al respecto concluye que los empleados afectados por alguna forma de precariedad son, de media, menos productivos.

García & Huerta (2008), sugieren que los próximos años, el principal desafío para las empresas se centrará en el cambio hacia modelos de empresa donde la innovación esté ampliamente diseminada entre todas las actividades que la definen, en pasar de sistemas de gestión orientados hacia la eficiencia y los costes a otros basados en la flexibilidad y el posicionamiento diferenciado. La innovación organizativa es una buena herramienta para mejorar la productividad de las empresas, además su papel se refuerza cuando se complementa con políticas innovadoras de gestión de las personas.

Los proyectos donde se dan mayores niveles de participación, generan mayores cuotas de satisfacción y realización personal, redundando por ello en beneficio de un proyecto más colectivo. La forma de avanzar hacia estos nuevos sistemas de gestión deberá basarse en un nuevo reparto de riesgos y responsabilidades dentro de la empresa y en la confianza mutua entre los distintos colectivos que la conforman. En este sentido, incluso para el comité económico y social Europeo, la *participación financiera de los trabajadores* (PFT), puede contribuir a la vinculación de los trabajadores gracias a una mayor identificación con sus empresa, puede contribuir a mejorar el nivel de ingresos gracias a la participación en los resultados de la empresa y puede mejorar el poder adquisitivo local lo que aumenta las posibilidades de éxito de las empresas de una región.

Bajo todo este amplio contexto, la estructura del trabajo es la siguiente: en el apartado 2, se recoge el fundamento teórico sobre el desarrollo de la empresa y la participación de los trabajadores. En el apartado 3, se recoge el fundamento teórico sobre la *participación financiera de los trabajadores* y en más detalle la *participación en los beneficios*. El apartado 4, describe el caso Peruano y sugiere 5 proposiciones sobre lo acontecido en el Perú y la participación de los trabajadores, finalizando en este apartado con las repercusiones que ha significado tomar en cuenta esta participación como herramienta de progreso y desarrollo en lugar de observarlo como mero coste en la producción. A modo de conclusión se revisan las ventajas que trajo consigo la *participación financiera de los trabajadores* en complementariedad con otras formas de participación (*capitalismo compartido*) para el caso de Perú al amparo de la participación de los trabajadores en la calidad y mejora continua.

2. EL DESARROLLO DE LA EMPRESA Y LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES

El desarrollo y crecimiento empresarial es un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas. Se espera que los cambios sean cuantitativos (crecimiento financiero, productivo, de mercado); pero se debe tener en cuenta que para obtener tales cambios, las organizaciones requieren de otros cambios de naturaleza cualitativa y que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los resultados anhelados por los directivos, sobre todo lo relacionado con las personas (cambios en la estructura y los mecanismos de dirección y control) porque son ellas las que se encargan de generar los cambios, sin desconocer que también intervienen otras variables que pueden afectar considerablemente los resultados esperados. El crecimiento de la empresa es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. En entornos competitivos las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente.

2.1 Factores importantes a tomar en cuenta en el desarrollo y crecimiento de la empresa

Para Blázquez, Dorta & Verona (2006), el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, que impulsa a la empresa a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas y que debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita a través de dicho proceso obtener una competitividad perdurable en el tiempo. La motivación de las personas es un factor importante a tomar en cuenta y condiciona el crecimiento empresarial tanto en pymes y empresas de mayor tamaño.

Para Fernández (1993) y Feindt, Jeffcoate & Chappell (2002) la gestión de los recursos humanos es primordial para conseguir ventajas en el mercado y no solo están incluidos el conocimiento y la experiencia, sino también la capacidad de adaptación y lealtad hacia la empresa. Enfatizan la necesidad de un equipo directivo motivado que

mantenga buenas relaciones con los empleados y sepa motivarlos para alcanzar los objetivos.

Para la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (2004), la gestión de las personas es uno de los factores que más inciden en el desarrollo, crecimiento y consolidación de los proyectos empresariales. La capacidad de delegar también es un factor clave en el crecimiento. Es importante que todas las personas manejen el concepto “trabajamos para una organización”, el empleado del siglo XXI quiere participar en los beneficios de la compañía. De esta forma, la empresa estará en mejores condiciones para afrontar el crecimiento y el camino hacia el éxito.

Miralles (2013), resalta la importancia de la relación entre el diseño organizativo y las personas que componen la empresa para que tanto dirección y trabajadores se sientan parte del mismo equipo de trabajo y así la empresa pueda conseguir éxito en el mercado.

Para avanzar en el crecimiento de las pymes, el Círculo de Empresarios en su informe anual 2015, "La Empresa Mediana Española" pone la mira en el marco regulatorio actual, que discrimina por tamaño de empresa, bien haciendo referencia al número de empleados o a la cifra de facturación, y que desincentiva así a las pequeñas empresas para convertirse en medianas. Entre las recomendaciones que acompañan al informe, piden eliminar las barreras fiscales o la disminución de deducciones y bonificaciones e incentivos en el impuesto sobre sociedades. Este informe se centra en explicar la estructura empresarial a través de las regulaciones y legislaciones existentes que complican el crecimiento de las empresas, como lo refleja el Banco Mundial: "hacer negocios en España tiene costes altos". Sin embargo deja de lado aspectos más novedosos que tienen importancia en la competitividad empresarial

2.2 Estructura organizativa y participación de los trabajadores

Lo que una empresa dinámica vende no es un producto, sino su capacidad de producción, la cual se desarrolla en el tiempo, su proceso de trabajo involucra aprendizaje y despliegue de conocimientos (Lazonick, 1990; Bowles & Gentis, 1993).

La economía ha mostrado que la producción no depende del tiempo de trabajo contratado por el empresario sino del esfuerzo efectivamente desplegado por los trabajadores, que en gran mayoría no son propietarios y por lo tanto no tienen en principio ninguna motivación especial para adoptar un comportamiento orientado a maximizar los beneficios, las empresas privadas y públicas enfrentan el mismo problema de inducir a los empleados a trabajar en función de las metas de la organización (Simon, 1991).

Uno de los conceptos más utilizados en el ámbito del crecimiento empresarial es la palabra cambio. El rápido desarrollo tecnológico, la integración y globalización de muchos mercados están provocando alteraciones en el entorno económico de las empresas. Existe un intenso debate sobre la necesidad de cambios en el modo en que las empresas gestionan y organizan tanto su arquitectura interna, como sus sistemas de actividades externas, se cuestiona la eficiencia de los sistemas de organización de la producción y del trabajo más tradicionales y se postula que es necesario progresar en el desarrollo de nuevos sistemas más flexibles y avanzados de gestión empresarial.

Estos cambios se pueden visualizar en torno a tres ejes fundamentales:

- Tecnológico
- El esfuerzo de mejora de la calidad
- El desarrollo de nuevos esquemas de organización del trabajo y políticas activas de recursos humanos.

La progresiva incorporación de nuevas tecnologías está permitiendo mejorar los procesos de planificación, programación y control de la producción y se gana en flexibilidad interna sin perder eficiencia. Adicionalmente, la gestión de la calidad se ha convertido en una exigencia central para la dirección de las empresas, donde el énfasis inicial en la detección de errores se ha transformado en un impulso de mejora continua de los procesos y de orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por último, los nuevos diseños de organización del trabajo están promoviendo la descentralización en la toma de decisiones y el desarrollo de relaciones más horizontales, al plantear el uso de equipos de trabajo, la rotación de puestos o abrir

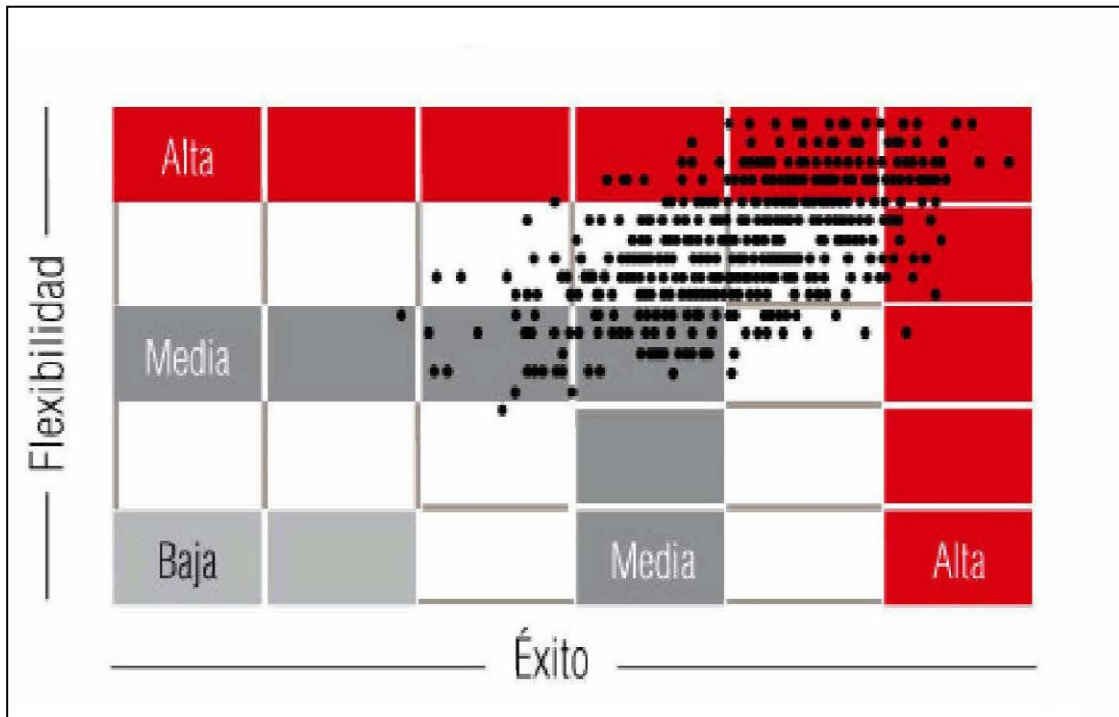
canales de participación en la toma de decisiones a los empleados. Adicionalmente, la mayor autonomía de los trabajadores ha demandado cambios en las políticas de gestión de personas, promoviendo avances en la formación y el uso de nuevos esquemas de retribuciones e incentivos.

Estas transformaciones han dado origen a los sistemas de producción flexibles, lean production, o sistemas de alta implicación (Huerta, Larraza & García, 2005). Sin embargo, su aparición no ha supuesto el abandono de los sistemas tradicionales, centrados en la producción eficiente de grandes cantidades de productos altamente estandarizados y el uso de la jerarquía como mecanismo básico de coordinación. La convivencia en el tejido industrial de los dos modelos de empresa, tradicional y flexible, ha alimentado el debate sobre las ventajas asociadas a los sistemas más innovadores y la discusión en torno a las dificultades y barreras que existen para su extensión entre el tejido empresarial.

La flexibilidad organizativa se consigue estando alerta a los cambios internos y del entorno, tanto a las oportunidades como a los desafíos, convirtiéndose en la capacidad para usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible, asequible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva.

La flexibilidad organizativa constituye uno de los factores de éxito para aquellas compañías que quieran gozar de un buen posicionamiento en el mercado y las conclusiones del estudio ACE 2013 lo confirma (Allied Consultants Europe-Grafico 1), las organizaciones altamente flexibles tienen mayor probabilidad de ser líderes en su mercado. Las organizaciones de mayor éxito y crecimiento, también son las organizaciones más flexibles según el Índice de Flexibilidad de ACE-Improve. Las empresas escandinavas y suizas se consideran las más ágiles de Europa. Asimismo, el estudio concluye que las organizaciones altamente flexibles tienen una mayor probabilidad de ser líderes en su mercado o de tener resultados excelentes en comparación con su competencia.

Gráfico 1. Relación entre el éxito y la flexibilidad en la organización



Fuente: ACE - Improven

En las empresas con sistemas de gestión más descentralizados y flexibles de los países Escandinavos el crecimiento se ve facilitado por la difusión colectiva de la confianza. Desde la perspectiva de Elinor Ostrom (2000), la información con la que cuentan los individuos sobre la misma acción, sobre los participantes y sobre los costos y beneficios de la participación, será determinante para el desarrollo de cualquier tipo de acción colectiva y su verdadera implicación en esta y la presencia de un líder o empresario que articula diferentes formas de organizarse para mejorar los resultados conjuntos es frecuentemente un estímulo inicial importante. Para las empresas rezagadas en la introducción de este tipo de sistemas, poner los niveles de confianza en la línea de las empresas más flexibles pasaría por innovar hacia una labor colectiva dentro de la empresa y articular los sistemas de retribución y reconocimiento de los trabajadores a los beneficios empresariales.

2.3 Innovación tecnológica-organizativa y productividad empresarial

En los últimos años han aparecido un conjunto de trabajos empíricos que abordan el análisis de los nuevos determinantes de la productividad empresarial. En concreto, estos trabajos se preguntan por el impacto sobre la eficiencia de:

- La inversión y uso de nuevas tecnologías
- El establecimiento de prácticas innovadoras complementarias, en especial, las nuevas formas de organización del trabajo, la calidad del capital humano y la estructura de las relaciones laborales.
- La existencia de relaciones de complementariedad entre la tecnología, las nuevas arquitecturas organizativas y la capacitación del trabajo.

De la investigación interesada por el cambio surgen publicaciones que ponen énfasis a la diferencias entre el diseño organizativo en la empresa tradicional (jerárquica) frente a la moderna (por procesos) de acuerdo con los principios de la complementariedad (Milgrom y Roberts, 1995). En la empresa organizada por procesos, la información y las decisiones se orienten a satisfacer las necesidades y demandas de los clientes internos y externos, la organización al servicio del cliente adopta el modelo de gestión de la calidad que propugna la mejora continua y la organización interna en equipos con autonomía de gestión, la estructura es más plana reduciéndose la distancia entre gerencia y la base de la jerarquía. La organización por procesos es la manifestación del modelo japonés de organización del trabajo y de organización interna de las empresas. La orientación al cliente se practica en todos los puestos de trabajo de la organización y los flujos de información son horizontales y en doble dirección. La empresa da prioridad a la flexibilidad y rapidez de adaptación sobre la anticipación y la planificación, es una organización flexible que se adapta a los cambios de los clientes rápida y eficazmente, necesita trabajadores formados y motivados para responder con los recursos a su disposición y tomar decisiones que beneficien a la empresa asumiendo las consecuencias de las decisiones por lo que parte de su retribución está ligado a los resultados de la empresa. En la empresa por procesos todo es permanentemente mejorable y gracias a la mejora en el nivel de estudios de los trabajadores se favorece en

mayor medida el empleo del razonamiento de los trabajadores y no sólo de sus músculos o sentidos. En la empresa por procesos la reputación es clave para fomentar la confianza y de esta manera se reducen los costes de transacción porque estas se regulan por contratos implícitos. En las nuevas prácticas de gestión de la empresa moderna los recursos humanos se convierten en recursos estratégicos (Baron y Kreps, 1999).

Lincoln Electric Company es un ejemplo de complementariedad entre estrategia y organización, así como entre los elementos del diseño organizativo. Lincoln respondió a cada una de las dificultades de su diseño organizativo que consistía en el uso extendido del trabajo a destajo con procedimientos que aumentaron la eficacia del trabajo y la confianza de los empleados en la dirección. Cada una de las características del diseño organizativo de Lincoln puede no ser atractiva por sí sola, pero juntas eran poderosas porque se complementaban. Cada trabajador tenía flexibilidad para decidir su ritmo de trabajo, el sistema complementario de primas fomento la calidad y la cooperación, las políticas de comunicación favoreció la confianza. A los empleados de Lincoln les atrae el éxito y estaban dispuestos a trabajar mucho para lograrlo, les atrae la responsabilidad y la autonomía personales que les ofrece la compañía, Milgrom y Roberts (1995).

Otro ejemplo de complementariedad se da en la producción moderna, los cambios frecuentes de los productos y las innovaciones frecuentes de los procesos inducen a disponer de mano de obra muy cualificada para afrontar las cuestiones complejas y resolver los problemas cuando surgen en lugar a esperar de que lo hagan los directivos, por lo que la capacidad y la formación son complementarias de la innovación. Así para aprovechar las capacidades de los trabajadores merece la pena conseguir que participen en la mejora de los procesos, por lo que resulta que tanto la delegación de poder en los trabajadores y la búsqueda continua de innovaciones son complementarias de un nivel más alto de cualificación de los trabajadores.

En la actualidad buena parte de la explicación de la eficiencia empresarial depende de la dotación de los factores productivos y la eficiencia con que se combinan, de las mejoras en la calidad de los recursos humanos y de la relación entre el uso de la tecnología y la organización del trabajo (Pilat, 2006).

Draca et al. (2007), ha contrastado las relaciones de causalidad entre la innovación en el puesto de trabajo, la cualificación de los empleados, y la inversión tecnológica en la explicación de la productividad para diferentes grupos de empresas en todo el mundo.

Bresnahan et al.(2002), evidencia que las empresas intensivas en el uso de TIC con una elevada implantación de procesos de innovación en el puesto de trabajo (formación, adiestramiento, descentralización y autonomía en la toma de decisiones) presentan un nivel de productividad del trabajo 7% superior a las empresas que no innovan en estos aspectos y si la innovación digital y la organizativa no actúan coordinadas y en la misma dirección, el impacto sobre la productividad empresarial es nulo. Brynjolfsson & Hitt (2003), identifican un conjunto de nuevas prácticas organizativas en la empresa (libertad de información y comunicación, toma de decisiones, incentivos vinculados al rendimiento, inversión en formación) que conjuntamente con la innovación tecnológica son determinantes en la explicación del crecimiento de la productividad.

Caroli & Van Reenen(2001), evidencian para un grupo de empresas del Reino Unido y Francia que la vinculación entre la innovación en el puesto de trabajo y la productividad de la empresa se vuelve más notoria a medida que el sistema de relaciones laborales evoluciona hacia el establecimiento de prácticas conjuntas en la toma de decisiones y hacia la resolución de problemas entre empresarios y trabajadores.

Cristini et al. (2003) concluyen que La adopción de tecnologías y el cambio organizativo no determinan incrementos del valor añadido si se adoptan independientemente, la adopción de tecnologías determinan un incremento significativo de la productividad del trabajo en la empresa, si y sólo si se combinan con la adopción de prácticas que favorezcan la delegación de responsabilidades y una mayor autonomía de los trabajadores. Se aprecia un efecto complementario muy significativo sobre la productividad del trabajo en aquellas empresas donde interactúan la extensión de la formación y la introducción de tecnologías.

En Alemania, Bauer y Bender (2003), Hempell & Zwick (2008), confirman la existencia de relaciones de dependencia entre la productividad del trabajo y los procesos

de innovación tecnológica y organizativa; aunque sólo se encuentra evidencia de las relaciones de complementariedad en la explicación de la eficiencia laboral en el terreno de la combinación entre la tecnología y el capital humano.

En España, Badescu & Garcés-Ayerbe (2009), no encuentran relación causal entre la inversión en nuevas tecnologías y las mejoras en la productividad empresarial, como resultado del desfase existente entre el proceso de capacitación y su retorno en términos de eficiencia. Cabe señalar que la incidencia sobre la productividad empresarial de la complementariedad entre tecnología, cambio organizativo y la calidad del trabajo está más desarrollado en las empresas japonesas y americana que en las europeas.

Es evidente que la inversión y el uso de la tecnología no se generaliza en incremento de productividad hasta que las empresas y sus trabajadores alcanzan las competencias tecnológicas, formativas, laborales, organizativas y culturales necesarias.

2.4 La gestión del factor humano y la productividad

La teoría Z (Ouchi W, 1981), aísla las diferencias fundamentales entre organizaciones japonesas y norteamericanas y las trata de combinar con éxito. No sólo toma en cuenta el crecimiento en base al capital invertido, por sobre todo toma en cuenta el recurso humano como parte fundamental en el crecimiento de las empresas sea cual fuera su función. A la gente le gusta ser aceptada, trabajar en un grupo y se encuentra más cómoda con las soluciones que el grupo ha discutido, analizado y decidió implantar. El ser humano promedio desea ser informado y consultado, compartiendo igualmente la responsabilidad, la autoridad y las recompensas, y tiene la voluntad de sacrificar sus deseos individuales por el bien común del grupo. La teoría Z, idealizada por los japoneses logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo, así el ser humano no sólo acepta responsabilidades sino que también las busca y la amenaza o el castigo no son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos (García M., Posada N. & Hernández C., 2012).

Esta cultura es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se considera que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir, vestir, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada. Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

Esta teoría sostiene que las condiciones precedentes (incentivos, cooperación, proximidad, confianza, etc.) favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y esto a su vez fomenta la confianza entre los empleados; por ende los empleados entran a un círculo de calidad que se motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores; los empleados obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil y llegan a comprender mejor a su empresa.

Con cierta cautela podemos concluir en relación al impacto individual o colectivo de las nuevas fuentes de eficiencia empresarial que, primero, las investigaciones captan un efecto positivo de la inversión de la tecnología o las nuevas formas organizativas sobre la productividad y la eficiencia empresarial. Segundo, existe una relación significativa entre tecnología y calidad del capital humano sobre la productividad. Tercero, parece haber complementariedad en la explicación de la productividad empresarial entre el cambio organizativo y la tecnología o entre la cualificación del trabajo y la tecnología.

Incrementar la competitividad de las empresas, busca impulsar el crecimiento económico de un país. En cuanto a las personas se refiere, este incremento de competitividad tendrá dos ejes fundamentales, por un lado la mejora de la cualificación y capacitación de los trabajadores y por otro la consecución de los objetivos establecidos, frente a la realización de un trabajo mediocre o de mero presencialismo. Este punto tiene que ver con el rendimiento, a mejor rendimiento, mayor productividad y por ende mayor nivel de competitividad. La canciller Alemana, Ángela Merkel, asegura que el camino que debería seguir Europa para salir de la crisis tiene entre sus etapas la vinculación de los salarios a la productividad, es decir una flexibilidad retributiva para mantener el equilibrio de la economía Europea. La innovación organizacional también plantea un nuevo esquema de retribuciones e incentivos, para la CEOE ligar el sueldo a la productividad ayuda a compartir objetivos comunes de desempeño, es un sistema que beneficia a empresas y empleados, aunque no suele gustar a los sindicatos porque aparentemente se plantea como un sistema de recorte salarial y no como una fórmula para motivar al trabajador e incentivar el sobreesfuerzo. Los sectores competitivos buscan incentivar a sus trabajadores con retribuciones en función de los resultados y las comisiones ya no son exclusivas de los vendedores de coches y seguros.

La tradicional vinculación de los salarios al índice de precios de consumo (IPC) plantea dos problemas: por un lado, aumentan los costos laborales sin que necesariamente se haya producido un aumento de la productividad y por otro lado es un sistema que no premia el esfuerzo ni la competitividad de los empleados. Vincular los salarios a la productividad del empleado y a las circunstancias particulares de cada empresa constituye un buen método para retribuir el trabajo realizado y recompensar a aquellos trabajadores que estén produciendo mayor desempeño y la empresa no tendrá que soportar una carga salarial mayor si su situación no es buena, por muy buena que sea la situación económica general. Sin embargo, este sistema tiene el problema de cómo obtener una medición cuantitativa de la productividad. En ocasiones, este problema es irresoluble y la empresa se ve obligada a emplear métodos arbitrarios y, en cualquier caso, subjetivos, para tomar la decisión de subir el sueldo a un empleado y no a otro, además de su cuantía.

De esta forma se abre camino a los sistemas de retribución variable, sin embargo la relación entre los sistemas de retribución variable (SRV) y la motivación del trabajador no es directa y son numerosos los elementos que hay que gestionar para intentar que el sistema sea más motivador que desmotivador (Maella, 2012).

Para lograr el éxito empresarial, la determinación de la alta dirección es clave, pero además si se logra involucrar a los trabajadores en la consecución de los objetivos, el desempeño de la organización será mucho mayor y consolidada y pasa por darles poder de decisión, hacerles partícipes del éxito empresarial o una mezcla de ambos.

En este sentido para el comité Económico y Social Europeo, la *participación financiera de los trabajadores* (PFT) representa una posibilidad de hacer participar más y mejor a las empresas y a los trabajadores, así como a la sociedad en su conjunto acorde con la estrategia *Europa 2020* que es fortalecer la competitividad de las PYME Europeas, la PFT puede constituirse en uno de los mecanismos para alcanzar este objetivo.

En los Estados Unidos, es bastante generalizado y sobre todo en las empresas altamente tecnológicas que las prácticas de compensación al trabajador está ligado al beneficio generada por la empresa en su conjunto y que traduce una parte de esta en *participación en los beneficios* o en la propiedad de la empresa para proporcionar a los trabajadores seguridad financiera y herramientas para pensar como empresarios en el desempeño de la empresa, es decir que la *participación financiera de los trabajadores* (PFT) se transforma en un instrumento que proporciona contrapartidas en los beneficios y en la propiedad a los trabajadores reforzando la participación en las decisiones, lo que se conoce como *capitalismo compartido*.

3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS BENEFICIOS

En Latino América la *participación en los beneficios* es llamado en algunos casos participación en las utilidades, ganancias o lucros y la participación y pago por objetivos se conocen como participación en los resultados.

Originalmente, los sistemas de *participación en los beneficios* fueron voluntarios en empresas que procuraban establecer buenas relaciones laborales y querían compartir parte de los frutos de su éxito con los trabajadores que las conformaban (Perry & Kegley, 1990). Existe una moderada intención redistributiva.

Algunos países quisieron establecer este principio en forma obligatoria, extendiendo el beneficio a la mayoría de los trabajadores. En un contexto de pleno empleo y crecimiento sostenido, esta política redistributiva parecía estar de acuerdo con el contexto económico laboral. El mercado laboral ya no se caracteriza por relaciones contractuales indefinidas, sino que proliferan formas de contratación precarias, y las empresas parecen haber entrado en un proceso de reestructuración sin fin impulsado por la necesidad de mantener su competitividad, ahora a nivel internacional.

La participación y pagos por objetivos estimula cambios en el comportamiento del trabajador y está orientado a estimular el esfuerzo individual, aumentando la productividad en sentido estricto, disminuir el desperdicio y el tiempo ocioso, reducir los accidentes de trabajo, etc. Incluso se puede incentivar más de un aspecto a la vez. A diferencia de la participación en las utilidades, la participación en los resultados no puede ser decidida a nivel central, ya que solamente a nivel de la empresa es posible determinar los criterios más apropiados a su situación. Por lo tanto, las autoridades solamente pueden intervenir en forma indirecta, promoviendo la adopción de estos programas a través de incentivos fiscales.

Varios estudios han procurado establecer la relación entre la participación en las utilidades y la productividad. Para Weitzman & Kruse (1990) existe una relación positiva y moderada, pero que el efecto de esa participación sobre la productividad se

daría al momento de iniciar los programas, por lo cual se trataría de un efecto no repetitivo, concluyen Card (1990).

En Ecuador, Uruguay y Argentina pueden observarse sistemas de *participación en los beneficios* en forma voluntaria. En Chile, México, Perú y Venezuela, existe legislación que regulan esta participación, con un común objetivo original, el de expresar el derecho de los trabajadores a participar en el resultado financiero de las empresas y una evidente intención redistributiva. Brasil ha adoptado un enfoque diferente, estableciendo la participación de los trabajadores en los beneficios o un mecanismo de pago por objetivos, sus términos son bastante flexibles, los actores sociales pueden definir los criterios de participación mediante la negociación, y pueden optar por un sistema ligado al beneficio de la empresa, a resultados específicos, o bien a indicadores mixtos.

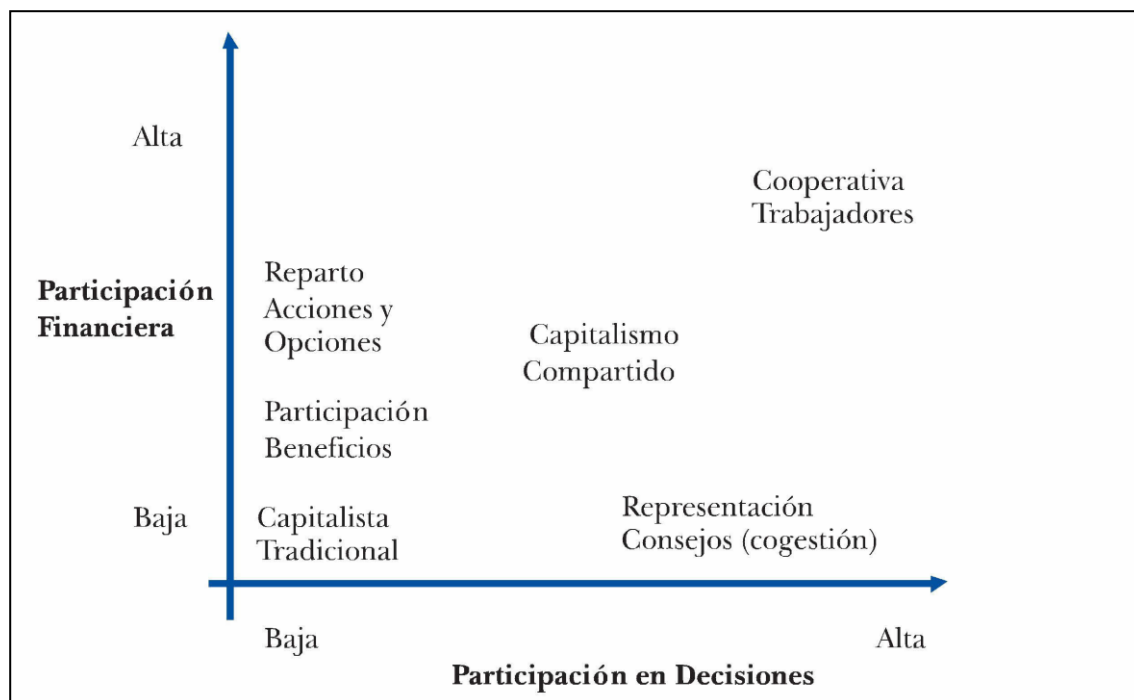
3.1 El Capitalismo Compartido.

A menudo se argumenta que la participación de los trabajadores en el desempeño financiero de una empresa alinea los intereses de los trabajadores con los del empleador. Esto llevaría a un mejor rendimiento empresarial a través de un menor número de conductas de abstinencia, es decir cambios del personal y absentismo, entre otros. La participación directa de los empleados en el desempeño financiero de una empresa puede tomar formas como la participación en beneficios, extensión de la propiedad a los empleados y las opciones sobre acciones. Freeman, Kruse & Blasi (2010) definen estas prácticas como “las relaciones de empleo en que el pago de los trabajadores está directamente ligado al desempeño colectivo del lugar de trabajo o de la empresa y lo llaman *capitalismo compartido* porque empleadores y trabajadores comparten los beneficios del aumento de la producción. No se incluye dentro del *Capitalismo compartido* los pagos basados en el rendimiento personal de cada trabajador como el destajo o las comisiones. El *capitalismo compartido* está muy extendido en los Estados Unidos y Reino Unido donde al menos la mitad de los trabajadores del sector privado participan de experiencias retributivas incluidas dentro del *capitalismo compartido*.

El *capitalismo compartido* puede estar relacionada con la toma de decisiones compartidas. La propiedad de los empleados viene al menos con derechos de voto limitados, pero más allá de los derechos legales, se dan a menudo una mayor participación en diferentes tipos de toma de decisiones en su trabajo. Existe una fuerte lógica para esto, mientras que el *capitalismo compartido* proporciona el incentivo para mejorar el rendimiento, una mayor participación en la toma de decisiones puede proporcionar los medios para hacerlo. La *participación financiera de los trabajadores* (PFT), sin al menos alguna participación en la toma de decisiones puede tener poco o ningún efecto sobre el rendimiento y de hecho puede tener efectos negativos si los empleados perciben el *capitalismo compartido* como un traslado del riesgo. Igualmente, si implicar a los trabajadores en las decisiones ayuda a mejorar los resultados, pero si los trabajadores no se benefician económicamente de los resultados de sus decisiones a través de algún tipo de participación en el desempeño financiero, el aumento de la productividad puede ser difícil de sostener.

El gráfico 2 resume la tipología de realidades presentes en la empresa tomando en cuenta el grado y naturaleza de la participación de los trabajadores.

Gráfico 2: Formas de Participación de los trabajadores en la empresa



Fuente: Salas & Huertas (2012)

La esquina inferior izquierda representa a la empresa capitalista tradicional, con baja *participación financiera de los trabajadores* (PFT) y baja participación en las decisiones. El gráfico contempla otras situaciones que reflejan grados distintos de participación como por ejemplo un grado medio de participación financiera y participación en las decisiones, sin llegar a la representación de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa y que se define como *capitalismo compartido*. La complementariedad entre los planes de *capitalismo compartido* y la participación de los empleados en la toma de decisiones es un tema que ha suscitado mucha investigación al respecto. Hay evidencia de un mayor impacto sobre la productividad y el resultado de las empresas (Kruse & Blasi, 1997; Jones, Kato & Pliskin, 1997; Perotin & Robinson, 2003), evitando además la ineficiencia asociada a los incentivos de grupo (Weitzman & Kruse, 1990; Poutsma, Kalmi & Pendleton, 2006).

Kruse, Freeman & Blasi (2010) mencionan dos razones principales por las que el capitalismo compartida es a menudo criticado. Primero, los trabajadores no están motivados para hacer un esfuerzo completo en una empresa de N-trabajadores si finalmente sólo reciben $1/N$ de la recompensa por su esfuerzo, esto puede compensarse a través del monitoreo mutuo y la cooperación (Freeman, Kruse & Blasi, 2010). Segundo, el *capitalismo compartido* pone una mayor proporción de la riqueza y los ingresos de los empleados en situación de riesgo. La participación y distribución de los beneficios afectan el patrimonio de los empleados. Este problema puede abordarse con una combinación de diferentes formas de *capitalismo compartido*, como el reparto de beneficios y opciones sobre acciones (Blasi et al, 2010).

Sesil (2006) muestra que la combinación de la participación en las decisiones y la *participación financiera de los trabajadores* (PFT) suponen mejores resultados económicos para las empresas que si se consideran cada uno de ellos de forma independiente.

3.2 Alcance de la participación de los trabajadores

La aplicación de la *participación financiera de los trabajadores* (PFT) puede darse en distintos niveles por ejemplo, participación en el accionariado, *participación en los beneficios*, ahorro salarial.

Las Employee-Owned Firms (EOF) ó Employee Stock Ownership Plans (ESOP) es un modelo de *participación financiera de los trabajadores* (PFT) en las empresas capitalistas convencionales que se ha mostrado altamente eficaz en grandes empresas. En las empresas capitalistas convencionales de reducida dimensión es bastante frecuente que los trabajadores detenten el control empresarial de forma más o menos democrática, esto es, con participaciones similares de todos los empleados. En España las sociedades laborales son un reflejo de esta realidad y han sido en un primer momento un instrumento para la continuidad de empresas en crisis, fundamentalmente de carácter industrial, la evolución de la figura de la sociedad laboral ha puesto en evidencia su gran capacidad de adaptación al entorno, así como de su flexibilidad para dar respuesta a realidades muy diversas. El principal inconveniente en empresas de reducida dimensión controladas por trabajadores es la dificultad en determinar el valor de la empresa (Lejarriaga, 2002).

Si la participación propietaria de los trabajadores es mayoritaria, los objetivos de los trabajadores coinciden con los objetivos de los propietarios, al menos del grupo de control. En este contexto no existen conflictos de agencia con el consiguiente ahorro de costes que al menos en primera instancia contribuye al incremento de valor de la empresa. Si la empresa es de gran dimensión, la dirección no coincidirá con trabajadores y accionistas pero su gestión se simplifica siendo accionistas y trabajadores un único colectivo. Por otra parte, no tienen el argumento de satisfacer intereses de terceros (en este caso al menos de los trabajadores) en la toma de decisiones no ajustadas a los objetivos de los propietarios de la empresa.

La propiedad de los trabajadores en la empresa tiene efectos positivos sobre los resultados empresariales solo cuando se combina con otras medidas que propician un entorno en el cual los empleados disponen de herramientas, formación y oportunidades

para jugar un papel activo en la toma de decisiones y aminorar el efecto free raider (Jones et al, 1997; Perotin & Robinson, 2003; Poutsma, Kalmi & Pedleton, 2006).

La *participación financiera de los trabajadores* (PFT) también tiene sus detractores, parte de la literatura defiende que la *participación financiera de los trabajadores* a través de la propiedad, participando en resultados y en toma de decisiones es ineficiente debido a problemas del tipo agente-principal, a la aversión al riesgo de los socios trabajadores y al comportamiento oportunista y un menor nivel de eficiencia debido a la ausencia de agentes con incentivos para controlar el esfuerzo realizado por cada trabajador (Alchian & Demsetz, 1972). Hay quienes consideran que su implantación debilita los derechos de propiedad y al trasladar parte del riesgo a los trabajadores se aumenta mucho más su nivel de riesgo al reducirse la diversificación y concentrar las fuentes de obtención de ingresos, tanto laborales como financieros, en la misma entidad. Para Uvalic (2004), resulta necesario mayor investigación empírica antes de llegar a resultados definitivos.

El problema de agencia se puede generalizar, ya que en la empresa interactúan diferentes grupos sociales y organizaciones (trabajadores, sindicatos mandos intermedios, alta dirección, clientes, proveedores, consumidores, ciudadanos, la sociedad, el Estado, etc.) con diferentes capacidades de influencia, en ningún caso nula, por lo que tienen alguna capacidad para requerir de la empresa la satisfacción de sus particulares y de seguro contrapuestos objetivos.

Bajo el marco laboral actual, se ha planteado la indiferencia de la dirección de las empresas respecto de su responsabilidad social, en asuntos como la creación de empleo, salarios justos, etc. Sin embargo, la postura más extendida es la de que corresponde a la sociedad y estado, con una perspectiva más general, fijar los criterios de responsabilidad social y mientras que estos criterios no estén definidos se dificultará la formulación de un objetivo congruente. La *participación financiera de los trabajadores* (PFT) forma parte las nuevas relaciones industriales y de las estrategias empresariales innovadoras, basadas en mecanismos de remuneración más flexibles y en un nivel de cooperación mayor, un instrumento potencial para aumentar la eficiencia de la empresa (Uvalic, 2004). Con la participación financiera de los trabajadores (PFT) se

busca alinear los intereses de los trabajadores con los de los propietarios, favoreciendo la reducción de los conflictos de intereses entre ambos colectivos.

Uvalic (1991) y Batt & Appelbaum (1995), enumeran que entre los principales efectos incentivos de la participación financiera de los trabajadores (PFT) tenemos a, la alta motivación y compromiso, menor absentismo, una mayor identificación de los trabajadores con los intereses de su empresa, menos conflictividad, mejoras en la organización del trabajo, es decir se destaca el fomento del sentido de identidad entre trabajador y empresa, que no se consigue con el mecanismo de pago por rendimiento individual.

La implicación de los trabajadores será mayor, puesto que parte de su retribución dependerá de la buena marcha de la misma, lo que traducirá en una mejora de la productividad, la competitividad, la calidad laboral y de la rentabilidad. Compartiendo riesgos y beneficios, crea vínculos más estables entre trabajador y la empresa, incrementando la estabilidad laboral y aumentando su motivación, lo que se constituye en ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores, (Cahill, 2000).

Los sistemas innovadores y de alta participación del trabajador tiene en cuenta que aumentar la demanda de trabajo o metas de producción pasa por aumentar la formación de los trabajadores, proporcionar al trabajador el poder de toma de decisiones acompañado de incentivos para asumir la responsabilidad y de esta forma no tengan la misma percepción por parte de los trabajadores como con los sistemas de remuneración basados en la productividad, vistos como de gestión por estrés, para subvertir el sindicalismo y aumentar la carga del trabajo sin beneficiar al trabajador. Esto pasa por que las empresas abran la comunicación de información de la empresa para aliviar la incertidumbre y ansiedad asociada que rodea el cambio organizacional y que ha demostrado que mejora la apertura al cambio del trabajador y aumenta su confianza en la organización. Los trabajadores evaluarán cambiar y participar más favorablemente si ellos perciben que tienen acceso a recursos suficientes para hacer frente a las circunstancias que se crean, en este punto cobra mucho valor la percepción de los trabajadores sobre los incentivos organizativos por ejemplo, apoyo para formación, *participación en los beneficios* (Shin et al., 2012; Benson, Kimmel & Lawler, 2013).

La participación de los trabajadores en los beneficios proporciona a la empresa oportunidades no solo para contribuir a la financiación de inversiones productivas, relacionadas con el capital humano, también contribuye al crecimiento empresarial porque contribuye al mayor compromiso de los trabajadores con las actividades y resultados de sus empresas y reducen la percepción de riesgo cuando se asocia el empleo y el patrimonio en caso de cierre empresarial (Uvalic 2008, Vaughan 2008).

La literatura sobre la *participación financiera de los trabajadores* (PFT), predice que uno de los principales efectos es el incremento de la productividad (Kruse, 1993; Cooke, 1994; OCDE, 1995, D'Art & Turner, 2003).

Igualmente parte de la literatura también contradice esta afirmación, para Weitzman & Kruse (1990) y Perotin & Robinson (2003) la evidencia de una conexión entre participación de los trabajadores y la productividad no es definitiva.

No obstante, las investigaciones ponen de manifiesto que complementando la *participación financiera de los trabajadores* (PFT) con otras formas de participación en las decisiones, se consigue un mayor impacto sobre la productividad y los resultados de la empresa (Kruse & Blasi, 1997; Perotin y Robinson, 2003; Sesil, 2006). Para estos trabajos la cuestión es demostrar bajo qué circunstancias y por qué precisas razones la *participación financiera de los trabajadores* (PFT) favorece a la productividad. En cualquier caso para Kruse & Blasi (1997) y Cahill (2000), hay indicios de que la participación del empleado en la compañía, entendida como una mayor capacidad de decisión, incrementa la eficiencia de la *participación en los beneficios*.

Por otro lado con respecto a la contribución de la participación e implicación de los trabajadores en los programas de calidad, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997) y Sun et al. (2000) concluyen que cuando dichos programas van acompañados con la implicación del empleado tienden a tener más éxito, que cuanto mayor sea la responsabilidad dada a los empelados, mejor y más sostenibles serán los resultados económicos. Esto puede sonar obvio ya que sin el necesario poder, la implicación de los empleados no puede utilizarse para la mejora continua.

Al parecer, la implicación del trabajador en cualquier tipo de esquema participativo resulta crucial, como lo veremos en el capítulo 4, uno puede imaginar la *participación en los beneficios* sin implicación del empleado y viceversa, pero el hecho de que los dos se desarrollen juntos los hacen más viables. Cuando hay *participación en los beneficios*, los ingresos de los trabajadores dependen de las decisiones que tome la empresa y ellos querrán tener algún poder sobre las mismas.

3.3 ¿Participación por objetivos o participación en los beneficios?

Si bien la *participación en los beneficios* y/o por objetivos pueden ser consideradas parte de un sistema de remuneración variable (SRV), ambas tienen potencialidades y objetivos diferentes. Los sistemas de participación por objetivos pueden estimular cambios en el comportamiento de los trabajadores en el uso de los factores de producción, con beneficios para la empresa y el trabajador en forma individual. La dirección y los trabajadores establecen metas medibles para variables que están bajo el control del trabajador y una escala de premios de acuerdo con su consecución. Para potenciar la motivación, los pagos se deben realizar con la mayor frecuencia posible, para relacionarlos con la mejora en el desempeño. Los programas pueden orientarse a estimular el esfuerzo individual (aumentando la productividad), mejorar la calidad del producto, economizar en el uso de recursos, etc.

Los sistemas de *participación en los beneficios/ utilidades* son fundamentalmente de distribución del ingreso que, en el mejor de los casos aumentan en cierta medida la identificación del trabajador con la empresa. Sin embargo, es considerado un costo adicional al proceso de producción de carácter variable. Esto último representa una ventaja frente al resto de los costos laborales, ya que en momentos de crisis que hagan caer las utilidades de la empresa este componente se ajusta a la baja en forma automática.

Vincular una parte de las remuneraciones a los beneficios de la empresa puede estimular nuevas contrataciones, ya que reduce tanto el riesgo empresarial como el costo de las nuevas contrataciones que participarán del monto total de utilidades prefijado. En lo que se refiere a la inflación, al vincular una parte de los aumentos de las remuneraciones a

los beneficios se restringen las causas salariales de la inflación (Weitzman, 1984; Williamson, 1986).

Tabla 1: Principales Diferencias entre la Participación en los Beneficios y la Participación por Objetivos, Marinakis (1997)

	Participación en las Beneficios	Participación por objetivos
Objetivo	Ligar las remuneraciones al éxito de la empresa. Promover la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa (aumentar las utilidades)	Puede ser diseñada para: estimular el esfuerzo individual, mejorar la calidad del producto, economizar el uso de recursos, estimular la cooperación y el trabajo en grupo.
Factor que se remunera	Utilidades	Productividad, medido a partir de uno o varios indicadores
Frecuencia pago	Anual	Mensual, trimestral, semestral
Unidad remunerada	Empresa como un todo	Individuos o grupo de trabajo
Principal ventaja	En periodos de recesión el coste laboral se reduce en forma automática.	Los trabajadores tienen mayor influencia y control sobre el resultado
Principal desventaja	Factores importantes no están bajo control de los trabajadores (decisiones de la dirección o macroeconómicos)	A veces es difícil determinar y medir los indicadores adecuados. Se debe evitar que el incentivo tenga efectos indeseados sobre otros aspectos.

La característica de los sistemas de *participación en los beneficios* que mejor encaja es su carácter variable. Los pagos por *participación en los beneficios* forman parte de la remuneración total de los trabajadores, pero a diferencia de lo que sucede con el salario base u otras bonificaciones que se pagan en forma regular, sólo se materializan si las ganancias efectivamente se concretan. Por lo tanto este componente variable de la remuneración total es un instrumento de ajuste automático de los costos laborales que puede dar flexibilidad a la empresa ante fluctuaciones en la demanda y contribuir a evitar despidos innecesarios.

Una revisión de las publicaciones sobre la relación entre la *participación en los beneficios* y la productividad estableció que existe una relación positiva, aunque moderada (Weitzman y Kruse, 1990). Sin embargo, la participación de los trabajadores en los beneficios no parece influir significativamente en su motivación. Esto limitaría la utilidad del instrumento en momentos en que los procesos de reestructuración organizacional en el ámbito de las empresas requieren de la colaboración y participación activa de los trabajadores. En este sentido, la participación de los trabajadores en los resultados aparece como un instrumento más adecuado, ya que en este caso el pago variable está ligado al logro de metas específicas de interés para la empresa, previamente acordadas entre los trabajadores y la dirección. Pero además, en un contexto de competitividad creciente, la participación en los resultados no se limita a una simple reducción de costos laborales, sino que procura mejorar la posición de la empresa, haciendo partícipes a los trabajadores en la elaboración e implementación de los cambios necesarios. Tampoco hay que olvidar que cuando la *participación en los beneficios* se implementa de forma voluntaria por parte de la dirección, este se constituye en un elemento motivador para que el trabajador se involucre con su organización y genera confianza entre trabajadores y la dirección.

3.4 Participación en los beneficios y en la financiación de activos intangibles

Por un lado, la participación financiera donde parte de la retribución de los trabajadores está condicionada a los resultados de la empresa, permite a la empresa reducir los costes fijos y permite que el umbral de beneficios de la empresa se aleje de la zona de pérdidas, asimismo si se acompaña de la delegación de decisiones multiplica los beneficios de flexibilidad y estabilidad, reduciendo los costes de la financiación externa en activos tangibles (la de los accionistas) y refuerza el beneficio colectivo de la participación. Para los sindicatos, puesto que los trabajadores son mas aversos al riesgo y tienen limitadas oportunidades para diversificar su inversión, asumir riesgos como ingresos variables les producirá una pérdida de bienestar además que el reparto de la riqueza creada, dependiendo de la capacidad negociadora que la propiedad le otorga, no sea bien percibida por los accionistas financieros (Blair, 1999).

Por otro lado, los activos intangibles como el conocimiento incorporado en los trabajadores o capital organizacional afronta dificultades para su financiación externa, recurriéndose mayormente a financiarlo con recursos propios. La participación de los trabajadores en las decisiones que demanda su trabajo es indispensable para el crecimiento del capital organizacional por tanto el trabajador financia con su trabajo la inversión en capital organizacional y lo hace más fructífera como recurso productivo. La participación de los trabajadores en los beneficios, refuerza su participación en las decisiones controlando el uso efectivo del capital organizacional que contribuyen a financiar (Salas & Huertas, 2012)

La participación de los trabajadores en los beneficios, ofrece a los trabajadores sustituir una remuneración fija por otra que suma una parte de la renta generada en la empresa por ellos mismos, incrementando el compromiso y la motivación individual con una mayor identificación del trabajador con los intereses de la empresa que se transforma en una mayor productividad y aumento de la competitividad empresarial. La *participación en los beneficios* o en la propiedad no cierra las puertas a que la empresa tenga que negociar una baja de salarios en los tiempos de recesión, manteniendo sus márgenes y conservando el empleo, pero si evita transferirle mayor riesgo financiero a los trabajadores. Si adicionalmente la empresa pone en práctica la participación del trabajador en las decisiones, especialmente en el entorno de su puesto de trabajo y la comunicación interna es transparente y mantiene informado a los trabajadores de la evolución de la empresa, se termina promoviendo su esfuerzo y la toma de mejores decisiones y así el empleo será más estable y habrá mayor inversión en capital humano.

3.5 Ventajas de la participación en los beneficios

- Aumento del compromiso del trabajador con su empresa: Al ser una retribución variable retadora y basada en objetivos globales y alcanzables, motiva a los trabajadores a comprometerse, haciendo más cada día. Facilita a la empresa a retener y mantener al mejor talento.
- Aumento de la productividad: si el trabajador se siente parte de un proyecto esto tendrá un impacto positivo en su productividad, "más apporto, más puedo ganar".

los trabajadores busquen alinear su perfil profesional a su desarrollo profesional, mejorando las expectativas de crecimiento de la organización.

- Mejoras generales en la sociedad: Al fin de cuentas, este ingreso le proporciona al trabajador una herramienta para mejorar su calidad de vida, le proporciona una alternativa para la conciliación de su vida laboral y personal, el trabajador puede distribuir este ingreso en planes de pensiones, inversiones financieras, formación, promoviéndose de esta forma tanto el ahorro como el consumo.
- Mejoras Generales en la empresa: Colaboración, agilidad, transparencia, innovación y productividad

3.6 Panorama Europeo

El comité económico y social europeo con su dictamen del 2010, promueve un nuevo impulso a estas prácticas como un complemento adicional de los sistemas de retribución sin frenar la negociación salarial, y que pueden contribuir a mejorar el nivel de ingresos de los trabajadores al igual que puede aumentar la motivación y contribuir a la vinculación de los trabajadores gracias a una mayor identificación con la empresa. En Europa la *participación en los beneficios* es más elevada que en la propiedad, el Informe PEPPER-IV4 confirma la difusión creciente de la *participación financiera de los trabajadores* en la UE-27. Entre 1999-2005 el porcentaje de empresas que ofrecían fórmulas de *participación en los beneficios* aumento 6 puntos de 29% a 35%, mientras que el porcentaje de empresas que ofrecen a los trabajadores participación en el capital aumentó en 5 puntos del 13% al 18%. Asimismo aumentó el porcentaje de trabajadores que también participan en estas fórmulas, aunque en menor medida (European Working Conditions Survey - EWCS).

En la industria Española se siguen observando limitaciones en el uso y diseño de nuevas prácticas innovadoras de gestión de las personas que integren y comprometan a los trabajadores (García & Huerta 2008). Sólo el 14,2% de las empresas incentivan a sus empleados en función de los resultados de la empresa, igualmente se observa un perfil diferenciado de las plantas que los han establecido, sólo en el 10,9% de las plantas

nacionales se ofrecen estos incentivos y en el 22,4% de las multinacionales. En los sectores de baja intensidad tecnológica baja tan sólo un 7,9% de las empresas ofrecen estos incentivos y en los sectores media y alta intensidad tecnológica se ofrecen en el 23% de las empresas. En el sector de baja intensidad tecnológica, en un 82% de la empresas se han establecidos incentivos por productividad y este tipo de incentivo está más extendida en las empresas nacionales. En cuanto al peso de los incentivos en la remuneración, no se observan diferencias significativas por tamaños o por pertenencia a grupos nacionales. En las empresas con algún sistema de incentivos estos representaban el 13,5% de los ingresos percibidos.

La innovación organizativa en la empresa española es modesta, los sistemas tradicionales de organización de la producción y del trabajo están muy extendidos y dificulta la aparición de nuevas estructuras organizativas. Las empresas se centran más en las ventajas basadas en la eficiencia y la economía de escala que en las construidas sobre la creación de valor y la flexibilidad. La complejidad de los puestos de trabajo en la industria española es reducida, la mayor parte de sus puestos de trabajo son monótonos y reducidos, es decir que la contribución de la mayoría de los trabajadores a la creación de valor es limitada porque disfrutan de un nivel muy limitado de autonomía y responsabilidad para resolver problemas inesperados.

Predominan las organizaciones fuertemente jerarquizadas, hay poca descentralización de la capacidad de decisión en las empresas españolas. Son poco utilizadas las prácticas avanzadas de organización, como los grupos de mejora, los equipos y la rotación de los operarios. A 2007 el 88,7% de las empresas indica que sus niveles jerárquicos tienden a mantenerse o a crecer, por el contrario, sólo un 11,3% manifiesta estar reduciendo sus estructuras jerárquicas. En los datos referidos a 1996 se observaba una mayor tendencia a reducir las estructuras jerárquicas con un 28,1%. Un 60,8% de las empresas no ha puesto en marcha equipos de trabajo, y otro 21,5% lo está empezando a implantar pero no ha incorporado a más del 15% de sus operarios en la marcha de estos nuevos esquemas de organización del trabajo.

Esto proporciona una idea de que en la toma de decisiones en las empresas industriales españolas se potencia la jerarquía y el control frente a la autonomía y

responsabilidad de los trabajadores, la coordinación de las actividades se encuentra bloqueada porque hay demasiados muros entre los trabajadores, departamentos y funciones que dificultan la coordinación sumado a una pobre comunicación y a un retraso en la toma de decisiones.

4. LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA, UNA VALORACION DEL CASO PERUANO: LA PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS

Actualmente en el Perú, políticamente se concede el derecho de los trabajadores a la participación en las utilidades o beneficios de la empresa (PTU) como el reconocimiento económico y reivindicativo después de un año de prestación de servicios a la empresa, por ser parte importante y trascendente en el valor agregado al capital aportado por el trabajador y se concreta como un pago adicional por parte de la empresa en función del logro de un cierto beneficio. La última constitución política de 1993, se expresa en los siguientes términos: “el estado reconoce el derecho de los trabajadores en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación”, se tiene como objeto, que los trabajadores accedan a las utilidades netas que percibe el empleador como consecuencia de la gestión empresarial.

En 1970 la figura jurídica de la *"comunidad industrial"*, se constituyó en un novedoso régimen que reconocía el derecho a participar en la propiedad, gestión y beneficios de la empresa y el vigente sistema de participación en las utilidades/beneficios regulado en 1996 y sus repercusiones son los temas que trata el presente trabajo. Pese a que se pretende involucrar al trabajador en el desempeño de la empresa para aumentar la productividad y competitividad, esta medida ha sido cuestionada por buena parte de los círculos empresariales, por su naturaleza impuesta y la idiosincrasia del empresario peruano que tuvo una composición muy distinta entre los años 1970-1995 (años de recesión económica) y de 1995 en adelante (restauración liberal). Estos dos periodos se toman en cuenta en este trabajo para analizar la realidad peruana en cuanto a la participación de los trabajadores y sus repercusiones en el entorno laboral y económico.

PRIMER PERIODO: DE 1970 A 1995, DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO A LA CRISIS DE LA DEUDA EXTERNA - LA PARTICIPACION EN "LA COMUNIDAD INDUSTRIAL"

4.1 Ley general de industrias de 1970: Creación de la "Comunidad Industrial / Laboral"

Antecedentes: la distribución de la riqueza

En 1961 el Perú mostraba una enorme desigualdad social y económica, el 1% más rico de la población recibía el 31% del ingreso nacional, el 50% del ingreso iba al decil más rico y el decil más pobre recibía apenas el 1%. El 1% más rico recibía el 83% de los ingresos por propiedad y 30% de los ingresos por trabajo (Figuerola, 1973). El sector oligárquico desarrollado diversificó sus intereses de acuerdo a una lógica especulativa más que a una racionalidad empresarial y se concentraron en el empresariado industrial convirtiéndose en una nueva fracción hegemónica nacional (Sulmont, 1994).

Bajo la tesis de que las formas de propiedad y producción de la empresa capitalista y comunista tendían a desvincular al hombre de su propio trabajo y sus resultados, porque consideran al hombre en su trabajo como objeto y simple instrumento productor y no como sujeto del quehacer económico, el gobierno militar del general Velazco (1968 - 1975) introdujo una serie de medidas que afectaron profundamente tanto a empresas públicas como privadas.

El criterio fundamental para reformar la empresa privada era quitarle a la tradicional empresa capitalista el sentido egoísta de la producción, era la expresión clara del trabajo como fuente fundamental de la riqueza. El 27 de Julio de 1970 se promulga la "Ley General de Industrias" y con el decreto ley N° 18350 se institucionaliza la participación de los trabajadores estables en la propiedad, gestión y beneficios de la empresa, a través de la creación de la "*Comunidad Industrial*" y posteriormente la "*Comunidad Laboral*" como personas jurídicas en las empresas, que realmente se constituyeron como un intento político para superar profundamente las situaciones de

desigualdad anteriormente citadas, reformar la explotación capitalista del trabajo y las relaciones tradicionales de propiedad y producción, vía la participación de los trabajadores.

El gobierno militar autodenominado "revolucionario", surgido de un golpe de estado expresó su visión de la estructura socioeconómica del Perú en los siguientes términos: "la sociedad peruana es subdesarrollada y dependiente dentro del sistema capitalista", y "el objetivo de la revolución es liquidar el subdesarrollo y la dependencia". La estrategia del gobierno incluyó la redistribución de los flujos (posibilidades de acceso a los bienes y servicios que la sociedad produce), la redistribución de la propiedad de los recursos (...sectores privilegiados, en cuyas manos se encuentra el poder y los medios de producción de la sociedad) y la redistribución del poder. La finalidad era democratizar y socializar las formas de poder económico y político que descansaban en una concepción oligárquica y elitista de la política y la economía que ostentaban determinados grupos familiares.

Naturaleza y alcances de la comunidad industrial / laboral

El decreto ley nº18350 del 27 de Julio de 1970, crea a la "*Comunidad Industrial*" como una persona jurídica existente en la empresa industrial e institucionaliza la participación progresiva de los trabajadores estables y que laboran a tiempo completo en una empresa industrial mediante una modalidad que les permite conseguir la paridad en la propiedad, en la gestión y en los beneficios de la empresa. Sirvió de modelo a las comunidades pesquera, minera y de telecomunicaciones, la "*comunidad laboral*". La *comunidad industrial* logró un mayor desarrollo económico, institucional y político por su naturaleza urbana y fue la que tuvo mayor cobertura territorial en el sector nacionalizado/estatal como en el privado.

El gobierno militar entiende a la "*comunidad laboral*", en general, como "un instrumento político de su gobierno dentro de un proceso autónomo que se desarrolla para transformar el sistema político, económico y social del país y cancelar nuestra condición de sociedad subdesarrollada, capitalista, oligárquica y sometida a los intereses del imperialismo, a fin de construir una democracia social en que todos los peruanos

pueden realizarse a través de la plena participación en el ejercicio del poder social dentro de una comunidad nacional y verdaderamente soberana".

En el sector estatal los trabajadores recibieron bonos en lugar de acciones. En el privado se debía constituir en toda empresa industrial que tuviera más de seis trabajadores o que tuviera un ingreso bruto mayor al de un millón de soles.

Los componentes básicos de la *comunidad industrial* son tres:

- I. Participación en los beneficios: el 10% de la Renta Neta antes de impuestos, a ser distribuidos entre todos los miembros de la comunidad. Además se reparten los dividendos producidos por las acciones de la comunidad (compuesta por todos los trabajadores de la empresa, incluida la administración o gerencia).
- II. Participación en la Co-propiedad de la empresa: por la asignación del 15% de la renta neta a la comunidad para adquirir parte de las acciones de la empresa.
- III. Participación en la gestión de la empresa, mediante la nominación de representantes de la comunidad ante el directorio.

Además de estos componentes es necesario señalar varias características.

- I. La participación en la propiedad se hace a través de la reinversión del 15% de la renta neta o a través de la compra de las acciones, caso de no haber reinversión. El tope de la participación es el 50% del capital social.
- II. La participación en el directorio se da desde el comienzo, aunque no medie acción alguna en manos de la comunidad, hasta la obtención del 50% de la autoridad en función del gradual avance de la propiedad.
- III. La *comunidad industrial* se crea por ley, todos los trabajadores tienen derecho de ser miembro de la comunidad, no teniendo el derecho de no ser miembros.
- IV. La *comunidad industrial* basa su esquema en la productividad. El gradualismo del modelo se fundamenta en la rentabilidad individual de cada empresa.

Los objetivos expuestos en la ley y en diferentes discursos oficiales son:

- I. Fortalecer la empresa mediante la acción unitaria de los trabajadores en la gestión, en el proceso productivo, en la propiedad empresarial y en la reinversión, así como por medio del estímulo a formas constructivas de interrelación entre el capital y el trabajo.
- II. Unificar la acción de los trabajadores en la gestión de la empresa industrial para cautelar sus derechos.
- III. Promover el desarrollo social, cultural, profesional y técnico de los trabajadores.

La participación en las utilidades se instrumentaba por una doble vía: una directa consistente en un reparto proporcional de una parte de los beneficios entre los trabajadores y otra indirecta o patrimonial porque se detraía un 10% de las utilidades para ser reinvertida en la propia empresa, convirtiéndola en acciones laborales a repartir entre los trabajadores estables. Las acciones o títulos de empresa, formaban parte de los bienes de la *comunidad industrial*, estos títulos no podían ser transmitidos ni servir de garantía. Cuando un trabajador dejaba de ser empleado de la empresa, debía vender las acciones a la *comunidad industrial* que estaba obligado a comprarlas. Sólo cuando la *comunidad industrial* llegaba a cubrir con sus títulos el 50% del capital social de la empresa, el trabajador se convertía en propietario de los títulos emitidos por la *comunidad industrial*. Una vez conseguido el fin propuesto, la *comunidad industrial* no desaparecía, podía hacer inversiones en nuevas empresas.

La participación en la gestión se plasmó al principio en el derecho de los trabajadores a elegir un representante para el directorio, para lograr una gestión paritaria cuando la *comunidad industrial* llegaba a ser titular del 50% del capital social. Los representantes se elegían por la asamblea general de los trabajadores mediante voto directo y secreto, prohibiéndose a los miembros del sindicato en el consejo de la *comunidad industrial*. No se contempló un espacio para el papel de los sindicatos, que junto a lo utópico del sistema, demostraron que en la realidad peruana en general, los trabajadores carecían de aptitudes para la función directiva leal, lo que terminó minando las expectativas de éxito.

4.2 El crecimiento económico: de De 1970 a 1975

La Industria Peruana: crecimiento, promoción y protección

El gobierno militar estaba decidido a reducir la dependencia del Perú del exterior, la intención era industrializar sin dar la bienvenida a la inversión extranjera. Los empresarios tenían derecho de exigir la prohibición de las importaciones que compiten con sus productos. La industria Peruana dejó de preocuparse de los costes de producción, la calidad deficiente del producto o de posiciones monopólicas fomentadas mediante la exclusión de la competencia de las importaciones.

En el período 1960 - 1975, la productividad y el capital contribuyen con 31,3% y 42,4% respectivamente al crecimiento. El aumento de la productividad, la modernización, el progreso tecnológico y la inversión fueron más importantes, aunque los estudios no aíslan la variable comunidad (Jiménez, 2011). Fueron años de industrialización impulsadas por políticas de sustitución de las importaciones. El crecimiento de las ciudades incrementó el consumo interno y favoreció el crecimiento de las empresas. La industrialización demandó habilidades técnicas, sin embargo para el empresario peruano, con una mentalidad despótica y con relaciones que favorecen el nepotismo y el compadrazgo, el trabajador seguía siendo un medio de producción y no tenía en cuenta su capacidad creadora e innovadora (Chaplin, 1967; Alcorta, 1992).

En el Perú, de 1950 a 1975 los ciclos económicos (del PBI) están estrechamente relacionados con los ciclos de la manufactura, una tasa de crecimiento rápida del PBI, depende de un crecimiento más rápido del producto manufacturero, que depende del rápido crecimiento del mercado interno. El marco teórico de este proceso se encuentran en la obra de Smith de 1776 y de Young de 1928, en la teoría de la acumulación y del crecimiento basados en el papel dominante de la industria manufacturera y en los rendimientos crecientes a escala (Helpman & Krugman, 1985). La hipótesis del papel manufacturero se confirma en este periodo y el crecimiento del producto manufacturero lidera el crecimiento del conjunto del sistema económico, después el papel del sector manufacturero se debilita. El período 1950 - 1975 se caracteriza por el crecimiento sostenido del PBI a una tasa promedio anual de 5,4% y de la producción manufacturera a

8,5%, excluida las ramas procesadoras de recursos primarios. El liderazgo de la manufactura en el crecimiento económico se inició durante 1950-59, en plena crisis del modelo primario-exportador que por su dependencia al capital y demanda extranjeros fue incapaz de promover la modernización y el desarrollo industrial. Entre 1959-66 el PBI alcanza la tasa de crecimiento más alta, 7,3%, al igual que la producción manufacturera que creció a una tasa promedio anual de 10,3%. En los años 1966-75 el PBI crece a una tasa de 4,3% promedio anual y la manufactura al 6,4%.

El gobierno militar promovió la inversión industrial concediendo exenciones fiscales importantes, así como las exenciones arancelarias a las importaciones utilizadas por los fabricantes en la producción. Los beneficios fiscales ofrecidos a través de estas medidas industriales igualó el 92% del financiamiento interno total de la inversión industrial en los años 1971-75. La inversión aumentó con fuerza por estas medidas y con el aumento simultáneo de la demanda agregada. Sin embargo, las exenciones de impuestos contribuyeron al aumento de déficit del sector público y por lo tanto al principio de la presión inflacionaria grave. Además, las exenciones de aranceles dada a los industriales en sus propias importaciones de equipos y suministros llevaron a un fuerte aumento de la proporción de importaciones para el sector industrial.

Las nacionalizaciones de algunas empresas estratégicas, buscaban un mayor control directo del gobierno sobre la economía, sin embargo se convirtieron en una fuga colectiva por las decisiones del gobierno de mantener precios bajos para reducir la inflación y agravado por falta de atención a los costos de producción. Ante la incapacidad de poder financiar más de una cuarta parte de su gasto de inversión necesarios, los sucesivos gobiernos permitieron que las empresas públicas se endeudaron en el exterior para importar equipos y suministros, así la deuda externa se elevó rápidamente.

Conflictos: la comunidad laboral y el sindicato

En el modelo de empresa reformada, la "*comunidad laboral*" y el sindicato son organizaciones laborales totalmente divergentes en cuanto a su funcionamiento, objetivos y origen. El sindicato agrupaba a los trabajadores que lo deseaban y defendía sus intereses

con relación a los patrones. El objetivo de la *comunidad industrial*, que estaba formada por ley por todos los trabajadores incluido la gerencia, era fortalecer la empresa y administrar el patrimonio grupal de los trabajadores. En las empresas donde el beneficio individual de cada trabajador era de los más grandes, la "*comunidad laboral*" transformo al trabajador en un empresario, temeroso de que las demandas sindicales sobre salarios y beneficios interfieran en la buena marcha de la empresa y traslado el conflicto del ámbito de las reivindicaciones sindicales al ejercicio de los derechos como accionistas minoritarios. Surgió una aristocracia obrera que centró su atención en la rentabilidad (Rodríguez, 1976).

El trabajador en la empresa

La *Comunidad Industrial* se concibió para transformar al trabajador de simple asalariado en propietario asociativo, cambiar su condición de ser objeto del quehacer económico y convertirlo en sujeto del mismo, estimular la producción y el desarrollo industrial. Si bien es cierto que la clase obrera evolucionó social y políticamente al mismo tiempo en que la *comunidad industrial* se desarrollaba, "el trabajador no logró aprovechar las oportunidades que le fueron entregadas, tales como la cogestión y copropiedad de las empresas, limitándose a exigir reivindicaciones económicas y mejoras en sus condiciones de trabajo probablemente por estar habituados a la práctica sindical".

Se esperaba expandir la producción y moderar el conflicto entre trabajadores y capital, sin embargo el número y la intensidad de las huelgas aumentaron (Sulmont, 1977; Yamada & Salgado, 2005). Los trabajadores de las 3352 comunidades industriales de 1975 resultaron ser una minoría privilegiada de toda la fuerza laboral potencial. Apenas 200,000 trabajadores públicos, 4.3% de la PEA, pertenecía a las Comunidades Industriales de 1975. En el sector privado la población subempleada, desempleada y del sector informal quedaron fuera de la *comunidad industrial*. Los pequeños negocios con menos de veinte trabajadores representaron el 50% de las comunidades industriales, que agrupaba sólo al 14% del total de trabajadores organizados comunitariamente (Rodríguez, 1976).

Para los empresarios la comunidad era: inoperante, instrumento de lucha de clases, factor de desaliento producción y de la inversión privada. En un documento de 1973 que la Sociedad Nacional de Industrias dirige al Ministerio de Trabajo se señala: “El reparto de las utilidades entraña, como anteriormente lo han señalado las esferas patronales, el comienzo de la intromisión de los trabajadores en el manejo de las empresas. Se inicia con dudas acerca de la veracidad de los balances, continúa con los reparos de gastos, sueldos, castigos y reservas; sigue con la controversia de las directivas técnicas y económicas; y desemboca en el desquiciamiento de la producción. En el hecho, presenta un drenaje tremendo para la economía de las empresas; mientras que, desde el lado de los trabajadores, representa una minúscula participación”.

Muchas industrias mediante un hábil manejo de los beneficios en libros de la empresa, dilataron indefinidamente el momento de gestión de los trabajadores, por lo cual el alcance de la posible redistribución que implicaban las medidas era bastante limitado. Trabajadores y empresarios percibieron a la comunidad como instrumento manipulador y catalizador de conflictos.

Repercusiones económicas: salario, empleo y productividad

La redistribución de ingresos dentro de cada sector no crearía problemas si el ingreso promedio por trabajador entre sectores no fuera significativamente diferente. La ley de industrias transfiere los ingresos de la empresa a la misma empresa, es decir los ingresos del sector industrial al mismo sector industrial, lo propio hacen los otros sectores. Pero, cuando ya existe una desigualdad en el ingreso promedio entre sectores (Tabla 2), la redistribución crea un sesgo ab initio, en contra de los sectores de baja productividad. Se llegó a calcular que en conjunto las leyes de Industria, minería y pesquería que afectaba al 45% del ingreso nacional tuvieron un efecto conjunto de transferir entre un 3% y 4% del ingreso nacional a aproximadamente el 18% de la fuerza laboral del país y que estaba situado en el nivel superior de la distribución del ingreso nacional, es decir esta transferencia, casi en su totalidad, se produce del cuartil más rico al mismo cuartil (Instituto de Estudios Peruanos, 1994).

En cuanto al empleo, se creó una apreciable rigidez en la movilidad intersectorial de los recursos de inversión, por norma general el fondo de la *comunidad industrial* se invirtió en la misma empresa que lo generó, consolidando el desarrollo de los sectores o grupos industriales que generan grandes excedentes pero que no necesariamente eran los más adecuados desde el punto de vista de generar de empleo. El modelo fue capaz de generar sobre capitalización interna, capacidad ociosa, sofisticación de la tecnología con detrimento del empleo, etc. En la toma de decisiones permanecieron los valores capitalistas, los comuneros ante el dilema o más comuneros con los que compartir la torta o más tecnología para aumentar la torta (más intensidad de capital), optaron por la segunda posibilidad.

Tabla 2: PERU - INGRESO NACIONAL POR TRABAJADOR, POR SECTORES					
Sector	<i>Ingreso Nacional</i> (Miles millones S/.)	%	Fuerza laboral (Miles)	%	Ingreso nacional por trabajador (Miles S/.)
Agricultura	20.1	17.8	1826	49.1	11.0
Pesca	2.4	2.1	20	0.5	120.0
Minería	8.1	7.2	83	2.2	97.6
Manufactura	16.9	15.0	510	13.7	33.1
Construcción	5.4	4.8	141	3.8	38.3
Gobierno	12.7	11.3	240	6.4	53.0
Otros	47.20	41.8	900	24.2	52.4
TOTAL	112.8	100.0	3720	100.0	30.3

Incluye la artesanía. El empleo en las empresas modernas (con más de cinco trabajadores) es alrededor de 180 mil trabajadores. Fuente: Banco Central de reserva del Perú. **Cuentas Nacionales** (Lima, 1970)

Respecto al aumento de la productividad de los trabajadores en las empresas industriales, dado el hecho que ahora son copropietarios, no existen estudios detallados, las relaciones hechas hasta ahora han sido muy genéricas en función del número de huelgas o de rentabilidad de las empresas, sin haber aislado la variable comunidad.

La *comunidad industrial* debió transformarse en uno de los grandes inversionistas nacionales. Hasta fines de 1974 la *comunidad industrial* intervenía en un 30% de la inversión privada industrial. Las empresas a través de mecanismos como la subdivisión de la empresa, creación de empresas de servicios, sobrefacturación, grandes sueldos a

propietarios y familiares, etc., trataron de aminorar los beneficios y retirar las utilidades por otro cauce sin aumentar el monto de reinversión. La nueva inversión casi no existió en el sector privado, habiendo sido el estado el que invirtió la mayor parte (Rodríguez 1976).

Durante este periodo de auge de la economía empujada por la intensiva inversión en capital, la participación del trabajador dentro de la gestión de la empresa fue vista por los empresarios como intrusismo propiciado por políticas populistas y su papel en todo caso fue percibida como generadora de conflictos. De esta experiencia podemos sugerir la primera proposición.

P1: "La participación de los trabajadores en los beneficios, bajo un entorno de obligación no genera ventajas si persiste el conflicto entre empleador y empleado".

4.3 El largo periodo de crisis - estancamiento del PBI: de 1975 a 1995

1975: Inicio de la desaceleración del crecimiento

El régimen militar de Velasco (1968-1975) intentó reivindicar el papel desarrollista del estado introduciendo un conjunto de transformaciones estructurales dirigidas a reducir la dependencia, los desequilibrios sectoriales, la desigualdad de ingresos y a modernizar la infraestructura social, en especial la educación. Sin embargo, no tuvo más remedio que basar el crecimiento fundamentalmente en la exportación de productos derivados de la explotación de los recursos naturales. La industrialización por sustitución de las importaciones fue un proceso de crecimiento espurio, que falló en impulsar la inversión privada para sostener el crecimiento y desarrollar una industria local capaz de producir bienes de capital, insumos y tecnologías, no logro la articulación industrial y sectorial de la economía y fue incapaz de modificar el déficit del comercio exterior.

Algunas empresas diversificaron sus mercados cuando el gobierno promovió la industrialización hacia adentro con endeudamiento. Al acceder el trabajador a participar en la empresa, para el círculo empresarial vinculado al poder político, el enriquecimiento

no fue suficiente para ofrecerles la seguridad para promover las inversiones y ya entre 1965-75 primó la inversión pública. La excesiva atención al reclamo sindical estimuló la expatriación de capitales y el éxodo de empresarios. El despilfarro y desorden fiscal se sumaron y el país se sumió en una larga crisis económica, a partir de 1975 (Cotler 1998).

La larga crisis de la deuda externa y recesión: de 1976-1990

La crisis económica de 1975 cuestionó el modelo de desarrollo seguido. El gobierno militar de Morales (1975-80) inició el desmontaje de las reformas, la liberalización de la economía y de las relaciones de trabajo. El desequilibrio económico, el deterioro de las instituciones del estado y la inseguridad conformaron un marco contrario a las inversiones y a la renovación productiva. La parcial apertura liberal del gobierno de Belaunde (1980-85) y el heterodoxo intento de reactivación del gobierno de García (1985-90) agravaron la recesión y el proceso inflacionario, acentuando la caída del empleo formal y los salarios.

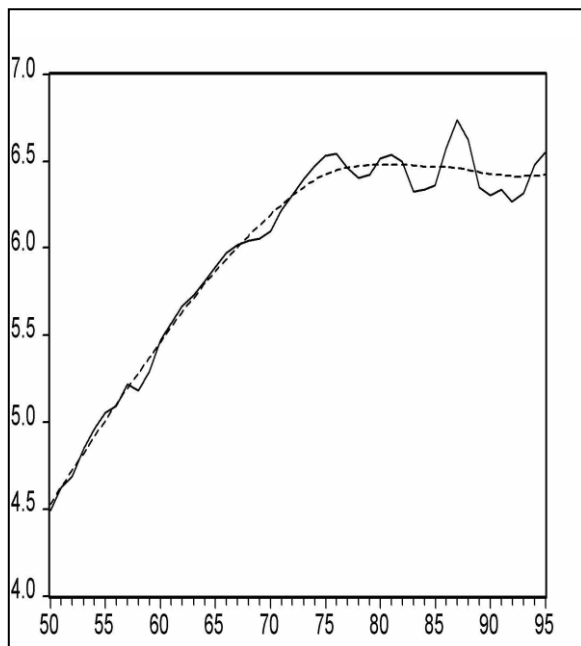
La correlación registrada entre 1975 y 1995 indican que el estancamiento económico es resultado casi exclusivo del debilitamiento del sector manufacturero (Gráficos 3 y 4). Las tasas de crecimiento promedio anual de la producción manufacturera y del PBI, fueron de 6,4 y 4,3% entre 1966-75 respectivamente, entre 1975-87 reducen a 1,7 y 2,3% y a -2,3 y -0,2% entre 1987-1995 respectivamente (Tabla 3).

TABLA 3: PBI Y PRODUCCION MANUFACTURERA (tasa de crecimiento y participación en %)					
Periodo	PBI	MA	MAPRP	MA/PBI	MAPRP/PBI
1950-1954	6.5	12.3	5.6	12.8	8.4
1954-1966	5.8	8.8	3.7	17.9	6.6
1966-1975	4.3	6.4	-2.2	21.4	3.7
1975-1987	2.3	1.7	3.3	19.8	4.2
1987-1995	-0.2	-2.3	2.7	16.8	5.2

Fuente: INEI-Perú, 1996, Nota MA=producción manufacturera, MAPRP=industria procesadora de recursos primarios, las participaciones corresponden a los años pico del ciclo económic

Gráfico 3

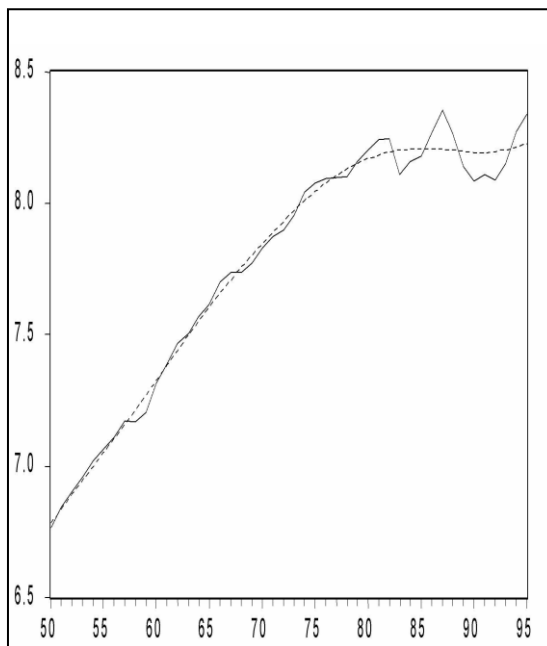
LA PRODUCCION MANUFACTURERA Y SU TENDENCIA



Fuente: INEI-Perú

Gráfico 4

EL PBI Y SU TENDENCIA



Fuente: INEI-Perú

Los peores momentos de la crisis puede resumirse en tres periodos, el primero de 1985 - 1987 es de reactivación económica, en un contexto de políticas comerciales restrictivas, por lo que dominaran los efectos del desajuste estructural y del crecimiento generalizado de la demanda sobre las importaciones, el segundo periodo de 1987 - 1991 es de recesión y el tercero periodo de 1991 - 1994 es nuevamente de reactivación económica pero en un contexto de total apertura comercial. En resumen, la diferencia entre el primero y el último se encuentra por lo que toca al comercio exterior, en las opuestas políticas comerciales que aplican los respectivos gobiernos.

En 1980 el gobierno de Belaunde reformo la ley de la pequeña y mediana empresa y se redujo el número de empresas obligadas a constituir *comunidades industriales / laborales* que conjuntamente con la crisis de la deuda y el proceso inflacionario, agudizaron el conflicto social, como consecuencia del cierre de empresas, que sumados al progresivo abandono de las políticas sociales, de bienestar y educación, contribuyeron a la inminente desaparición de la participación de los trabajadores en la

gestión de la empresa privada, puesto que la mayoría de ellos eran eventuales, subcontratados o informales y con un grado de preparación y formación muy escasa. Los posteriores cambios legales desplazaron el objetivo de la cogestión paritaria y la direccionaron hacia un régimen de accionariado de los trabajadores sin pretensiones de establecer una forma compartida de poder en la empresa.

1990: La restauración Liberal

El intervencionismo estatal desarrolló una industria sin ventajas comparativas, ineficiente y sin capacidad de exportar. El FMI y el BM a través del Consenso de Washington introdujeron reformas estructurales contra el intervencionismo estatal y el modelo sustitutivo de importaciones, a favor del libre juego del mercado y generar un retorno del crédito internacional que permita conducir la economía hacia el crecimiento sostenido: Estricta disciplina fiscal, liberalización comercial-financiera, privatización de empresas públicas, reforma tributaria y promoción de la inversión extranjera.

El gobierno de Fujimori (1990-2001) abandonó la política de protección y de intervención empresarial del estado e introdujo la apertura comercial. La productividad creció junto al estancamiento de las exportaciones manufactureras y al aumento del déficit comercial del sector porque la libre importación y el tipo de cambio aumentaron la propensión a importar. La flexibilización y externalización laboral asociada a nuevas modalidades de organización de la producción dieron lugar a nuevas segmentaciones en el mercado de trabajo erosionando el poder de los sindicatos y precarizando el empleo. Se eliminó la estabilidad y la "*comunidad laboral*", se limitó la función tuitiva del estado en las relaciones colectivas, obligando a una parte creciente de la población a autogenerar sus fuentes de trabajo, se expandieron las microempresas, actividades informales, el trabajo femenino y pluriempleo.

A partir de 1993 la inflación empezó a ceder y el control de los movimientos subversivos revertió el clima de inseguridad, reactivándose la pequeña empresa (Chávez, 1990). En el periodo 1975-1990 la contribución de la productividad al crecimiento se hace negativa, asociado al peso creciente que significó la inversión pública (Paredes, 2009; Carranza *et al*, 2003). Son años de agotamiento del proceso sustitutivo de

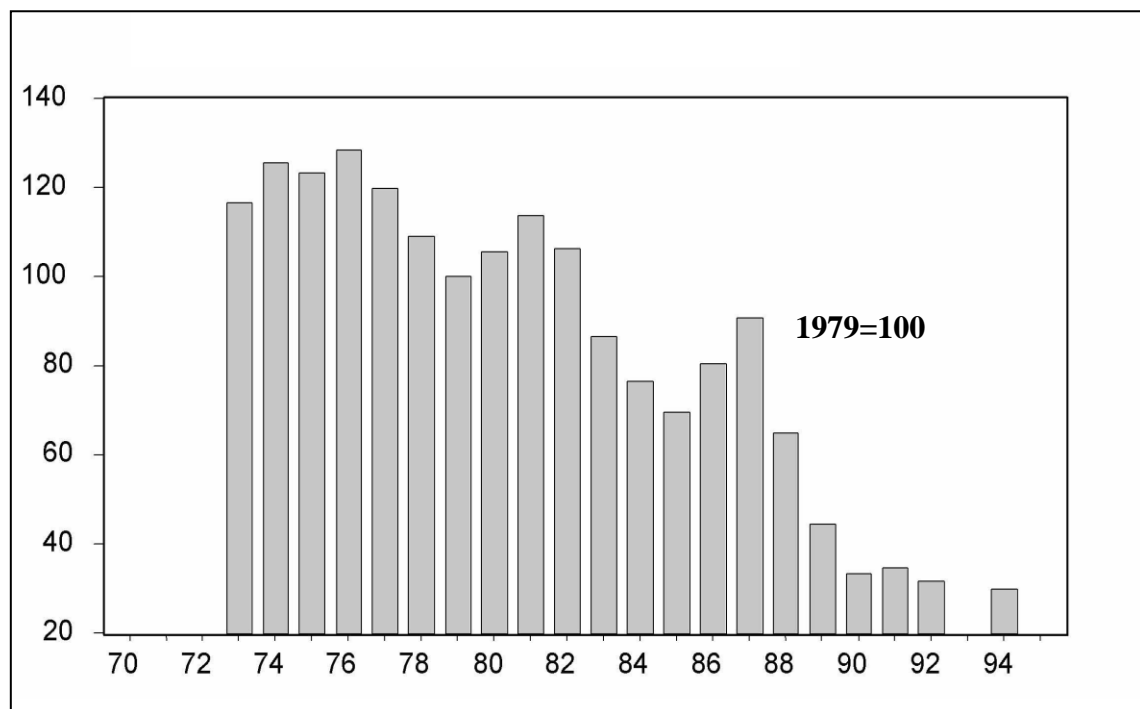
importaciones, en los que la industrialización encuentra sus límites, debido a su carácter espurio (Jiménez, 1999).

Salario, empleo y productividad

De 1975-87, el empleo asalariado creció a una tasa promedio anual de 0,3%, de 1987-90 decreció a una tasa de -3,4% y de 1990-92 a una tasa de -10,0%. Durante la reactivación de 1992-94 el número de asalariados aumenta a una tasa de 2,1%, y apenas eleva el número al 82,5% del registrado en 1989 ó al 78,5% del existente en 1975.

La información disponible permite conocer el ingreso real de sólo algunos grupos sociales. En el sector privado (Gráfico 5) la tasa de salario real promedio llegó al nivel más bajo en los años 1992-94 (periodo de reactivación) que era el 23% del salario de los años 1973-75. En el sector público la tasa de salario real de 1992-94 es sólo el 10 % del registrado en 1981. La caída en los salarios fue tan drástica que parece inverosímil imaginar la situación de calidad de vida a la que se llegó.

Gráfico 5: INDICE DE LA TASA DE SALARIOS REALES



Fuente: INEI-Perú, 1996

La reducida recuperación del empleo asalariado en 1994-95 y el significativo crecimiento del producto, indica la presencia de un espectacular crecimiento de la productividad del trabajo (Gráfico 6). La productividad crece por la reconversión industrial de 1994-95, por la inversión en maquinaria-equipos y por el aumento de la subcontratación de servicios industriales que reduce el número de trabajadores y sobreestima el valor agregado de la industria correspondiente. Los gastos en servicios de carácter industrial como % de los insumos nacionales totales, aumenta de 5.51% en 1987 a 7,2% en 1995. La subcontratación adquiere importancia en la industria.

Gráfico 6: INDICE DE PRODUCTIVIDAD



Fuente: INEI-Perú, 1996

SEGUNDO PERIODO: LA PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES

4.4 De 1995 en adelante: La restauración liberal

Los nuevos actores sociales, la empresa y el trabajo

Hasta finales de los 80 no se había estimulado la renovación del contenido de los cursos de administración, en los casos adaptados como material de enseñanza, se describía la estructura del mercado, la transformación de materias primas en bienes finales, hay clientes, competidores, proveedores, pero no hay trabajadores. Las referencias al "factor social" llamaban la atención sobre el impacto negativo de las huelgas y las ventajas asociadas a la reducción de personal. (Schwalb & Herrera, 1993; Mayorga & Araujo 1992).

De la evolución de las actividades informales y de la pequeña empresa, emergieron con éxito nuevos empresarios que habían adquirido una capacidad individual y un nivel de eficiencia colectiva que les permite desarrollar y diversificar actividades, producir insumos y ofrecer servicios, orientados hacia los mercados locales, sin descartar los mercados externos. La figura del empresario adquirió un reconocimiento social, proclamado como principal creador de la riqueza.

Entre 1990-2003, la reforma laboral peruana y la reacción pendular a décadas de protección laboral llevaron a conductas que de hecho fueron más allá de lo que la reforma planteaba: un fuerte aumento del empleo precario, con un exceso de contratos inestables y desprotegidos al propagarse la contratación "en negro". Asimismo, inhibió el gasto en capacitación de las empresas, lo que restringió el incremento de la productividad total. El énfasis puesto en la reducción de los costos laborales impidió reconocer otras fuentes reales de competitividad para el país.

El shock de 1990 acentuó la recesión. El control de la inflación y las medidas para promover la inversión privada empezaron a crear expectativas de reactivación, confirmadas una vez capturada la cúpula subversiva. El capital extranjero mostró interés en inversiones de más largo plazo adquiriendo empresas públicas. Esto representó un

desafío para las empresas peruanas que ante la posibilidad de ser desplazadas fueron inducidas a adoptar estrategias agresivas que les permiten mantener el liderazgo en el mercado y/o asociarse en forma más ventajosa con el capital extranjero. Tal desafío implicó un renovado interés por todo lo que podía contribuir a incrementar la eficiencia empresarial: calidad total, formación del capital humano, involucramiento creativo del personal calificado, la organización inteligente, el marketing".

En este sentido, la participación de los trabajadores en los beneficios despertó un interés y esfuerzo personal de los trabajadores por la capacitación, incrementando el capital humano, para tener un mejor desenvolvimiento en su trabajo con el fin de conservar su empleo o pretender una promoción interna. De estos hecho podemos sugerir:

P2: "En entornos económicos de salida de la crisis, la participación en los beneficios, incentiva que los trabajadores se involucren en el desempeño de su empresa, en la consecución de objetivos y actúa como recompensa, reconocimiento y medida positiva de ajuste de los sueldos. Al principio puede interpretarse como esfuerzo por conservar el empleo, pero una vez involucrados perciben el esfuerzo como fuente de desarrollo".

4.5 Novedades en la participación de los trabajadores en los beneficios

Artículo 29° - Constitución de 1993: "El Estado reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación".

Teniendo en cuenta el entorno económico, la productividad y la competitividad, este sistema busca conseguir la identificación del trabajador con el desempeño de la empresa y su productividad. Con esto se logra como objetivo empresarial hacer partícipes a los trabajadores de los resultados exitosos del negocio, redundando ello en la prosperidad del empleador y haciéndose extensivo al trabajador con el otorgamiento económico de este beneficio que premia el esfuerzo laboral del trabajador en la consecución de la alta productividad de la empresa. Se destaca la importancia del

trabajador en la empresa. Las normas que regulan este beneficio son el Decreto Legislativo N° 892 (11.11.96).

Trabajadores con derecho, tienen derecho a participar de los beneficios de la empresa por distribución por parte de ésta de un porcentaje de la renta anual antes de impuestos, los trabajadores de empresas que desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría y que se encuentren sujetas al régimen laboral de actividad privada.

Trabajadores sin derecho, los trabajadores de cooperativas, empresas autogestionarias, sociedades civiles y en general todas las empresas que cuenten con menos de 20 trabajadores en un ejercicio determinado. Por trabajador se entiende a todo aquél que hayan sido directamente contratados por la empresa, ya sea mediante un contrato por tiempo indeterminado, un contrato sujeto a modalidad o a tiempo parcial.

Monto de la participación, el porcentaje de los beneficios que debe repartir la empresa depende del tipo de actividades que ésta desarrolle. Los porcentajes son los siguientes:

Empresas pesqueras, de telecomunicaciones e industriales	10%
Empresas mineras, de comercio al por mayor y al por menor, restaurantes	8%
Empresas que realizan otras actividades	5%

La legislación de Perú permite que las pérdidas de años anteriores pueden ser compensadas antes del cálculo. Un 50% del monto de la participación se liquida entre los trabajadores, en forma proporcional a los días trabajados por cada trabajador. El otro 50% se distribuye en proporción a las remuneraciones de los trabajadores. El monto tendrá como límite máximo el equivalente a 18 remuneraciones mensuales. El nuevo reparto tiene en cuenta la causalidad injustificada entre la eficiencia del trabajador y los beneficios de la empresa porque la eficiencia del trabajador no es el único factor que determina los resultados empresariales y no todos los trabajadores están en la misma posición para influir en los resultados. Si existiera un remanente, éste será destinado al

programa "FONDOEMPLEO" que fomenta la capacitación, la promoción del empleo y financia infraestructuras viales.

4.6 Relaciones laborales y reconversión productiva

Existen pocas investigaciones sobre el comportamiento de los empresarios peruanos respecto a la reconversión productiva y la modernización de las relaciones laborales. En el Perú, la flexibilización laboral no correspondió a una política de modernización productiva o a un proceso de reconversión tecnológica, fue a una respuesta empresarial frente a la recesión (Balbi, 1993). Sin embargo, Cardenas et al (1988), documentó experiencias de desarrollo empresarial con una cultura organizativa orientadas a la valoración del capital humano, al cultivo de la cohesión y comunicación interna, la adaptabilidad organizativa, la búsqueda de la flexibilidad y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. Las evaluaciones disponibles muestran que hasta principios de los 90 la mayoría de las grandes empresas no mostraron interés en invertir en tecnología (Alcorta, 1992), ni rompieron con los viejos modelos de organización. Se sugiere que en las empresas de mayor tamaño se han utilizado "estrategias adaptativas" en contraste con las "estrategias de ruptura" adoptadas por empresarios dinámicos en procesos exitosos de industrialización (Franco, 1989).

En el entorno recesivo inicial del periodo 1990-1993, las empresas recurrieron frecuentemente a trabajadores eventuales, por lo general más jóvenes que los estables, con mayor nivel educativo, mayor interés en capacitarse, sujetos a una alta rotación de trabajo, discriminados al interior de la empresa y que consideraban que los beneficios negociados por los sindicatos no les alcanzan (Balbi, 1993; Sulmont 1991).

Portocarrero & Tapia (1993) distinguió tres escenarios:

- a. En el primer escenario, una empresa tradicional golpeada por la crisis, se observa un círculo vicioso entre la intransigencia patronal y sindical.

- b. En el segundo escenario, varias pequeñas empresas familiares organizadas en un conglomerado productivo, los familiares más próximos asumen las funciones estratégicas del proceso de producción y las tareas más intensas quedan a cargo de personal contratado, las lealtades personales facilitan las relaciones económicas, los operarios valoran su trabajo como una experiencia de aprendizaje al interior de un proyecto de progreso personal que apuntaba a formar una empresa independiente.
- c. En el tercero, una empresa con innovación técnica y social, con importantes cambios tanto en el comportamiento de los empresarios como en el de los trabajadores. Los primeros valoran el trabajo y estimulan relaciones interpersonales fluidas; los segundos, animados por un espíritu de laboriosidad y afán de logro, abiertos a la innovación y la eficiencia, adoptan una actitud dialogante.

La reconversión productiva tiende a crear menos empleos de los que elimina, generando así un desempleo crónico. La globalización de la producción y la liberalización de los mercados a nivel mundial empujan al país a competir recortando los derechos de los trabajadores y manteniendo los salarios a niveles reducidos.

La fuerte dosis de inestabilidad contractual en 2000 que afectaba al 79% de los asalariados del sector privado, generaba por el temor a la pérdida del empleo un aumento de la intensidad del trabajo y una mayor productividad laboral. Pero por otro lado, desincentiva el gasto en capacitación que efectúan las empresas, ya que se hacen menos proclives a invertir en capital humano y prefieren captar trabajadores capacitados de otras empresas.

En el Perú, la reforma laboral buscó aminorar los costos laborales medios por hora y facilitar el manejo de la mano de obra. Pero al hacerlo, ignoró sus repercusiones sobre la capacitación y la productividad. La falta de capacitación se transformó así en una restricción para el aumento de la productividad total. Chacaltana y García (2002) encontraron que las empresas manufactureras de Perú con una mayor proporción de contratos laborales inestables tienen 28% menos probabilidades de invertir en capacitación que aquellas con una mayor proporción de empleo estable. También comprobaron empíricamente que las empresas que capacitan generan 25% más valor

agregado que aquellas que no lo hacen, considerando otras variables como tamaño del negocio, nivel de activos y rama de actividad. Asimismo, encontraron que una reducción (aumento) de 50% en el gasto en capacitación de la empresa genera una caída (elevación) de 5% en su productividad laboral. Por lo tanto, el efecto que predomina es el impacto neto negativo sobre la productividad.

4.7 Los años 2000 a 2010: Participación de los trabajadores en la calidad total

Las empresas peruanas ya no tienen que enfrentar tantas barreras al comercio internacional como antes, por eso se ven en la necesidad de mejorar sus procesos internos para ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado mundial. La certificación de calidad ISO 9001 es un medio básico para lograr esta mejora, de esta forma las empresas pueden demostrar a su cliente local o extranjero que puede producir siempre con los mismos estándares de calidad. Las autoridades Peruanas intentan promover el conocimiento sobre temas de calidad y la certificación de las empresas y en particular de las pymes para hacerlas más competitivas, generando conciencia de que la calidad es una inversión y no un gasto y que las empresas tienen que ofrecer un mayor valor agregado a sus productos para mejorar su desempeño en los mercados nacional e internacional (Indecopi 2012, "II Simposio nacional de la calidad 2012 - Estrategias para un país que avanza").

Los principios de la gestión de la calidad de la norma ISO 9001 en sus diferentes versiones son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque del sistema para la gestión, enfoque basado en procesos, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Queda claro que el enfoque al cliente es parte fundamental en el quehacer de una empresa, pero también lo es el liderazgo que orienta a la organización y la participación del personal y su compromiso con la mejora continua que posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.

Ya ha mediado de los 90, afloraba de manera destacada una reflexión sobre una nueva articulación de paradigmas organizativos para reorganizar los procesos de

producción en los que se enfatizó la necesidad de la participación destacada de los trabajadores y la necesaria ruptura con la vieja y tradicional división del trabajo, haciendo mayor hincapié en la implicación de los trabajadores en la gestión autónoma de sus puestos de trabajo así como incrementar la vinculación armónica y unitaria de la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos productivos diseñados por las gerencias para garantizar la supervivencia empresarial y del empleo.

Esta participación pretende potenciarles, capacitarles y dotarles de herramientas, recursos que les permitan avanzar en los intereses de la organización, Edwards & Collinson (2002). Esta apuesta participativa se justifica gerencialmente por la necesidad de integrar a los trabajadores en los objetivos empresariales mediante su asunción de mayor responsabilidad en la toma de decisiones, por lo que no sorprende que dicha participación avanzó en la consecución del compromiso de los trabajadores con los estos objetivos, Clutterbuck (1994). En cuanto a las prácticas de la calidad total que involucran la gestión del personal están el otorgamiento de poder al trabajador, el involucramiento del trabajador y la capacitación al trabajador.

A fines de los 90 las grandes empresas fueron las pioneras en temas de certificación ISO 9001, según un balance realizado hasta el 2000, 141 empresas en el Perú habían obtenido una certificación ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización, 2010). Además, un pequeño grupo ya incursionaba en temas de ISO 14000. Posteriormente esta corriente logró posicionarse en las medianas empresas, en un inicio forzadas por temas de relaciones comerciales, pero posteriormente todas las que apostaron por alguna certificación gozan de notables ventajas, tales como: reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, disminución de las mermas e incremento de las ventas, entre otras (Alvarado, 2002).

Según The ISO Survey of Certifications, en diciembre del 2010, el Perú contaba con 1117 empresas con certificación internacional de la calidad, lo que significaba un aumento del 38% contra 2008 (Organización Internacional de Normalización, 2010).

El Premio Nacional a la Calidad es el reconocimiento más importante que se otorga en el Perú a las empresas que han demostrado una gestión de calidad de nivel superior, ha sido establecido para ayudar a las organizaciones a implementar sistemas

integrados de calidad y productividad con desempeños “clase mundial” para lograr alta confiabilidad en sus productos y servicios. Es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir en sus prácticas de gestión.

El Premio Nacional a la Calidad del Perú utiliza el Modelo de Excelencia en la Gestión para la evaluación de las candidaturas en sus diferentes categorías: producción, comercio y servicios y sector público. El modelo está fundamentado en el de Malcolm Baldrige, con el que comparte tanto los valores centrales y conceptos como los criterios y subcriterios, así como los puntajes de cada uno de ellos. El modelo ha sido diseñado para fortalecer la competitividad de las organizaciones peruanas, a través de procesos de auto evaluación, postulación al premio y retroalimentación a los postulantes. Tiene además tres importantes roles: ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistemática, contribuir a mejorar el desempeño y los resultados y por último facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas.

Gráfico 7: MARCO GENERAL DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTION-PERÚ.



Fuente: Comité de Gestión de la Calidad - Perú.

Valores centrales y conceptos del modelo de excelencia Peruano: liderazgo visionario, excelencia orientada al cliente, aprendizaje personal y organizacional, valoración del personal y de los socios, agilidad y flexibilidad, orientación hacia el futuro, gestión de la innovación, gestión basada en hechos (benchmarking), responsabilidad social, orientación a resultados y creación de valor, y perspectiva de sistema.

Al igual que su homólogo norteamericano, el modelo Peruano utiliza un sistema de evaluación sobre dos dimensiones: Procesos y Resultados. Los cuatro factores aplicados para la evaluación de los procesos son: Enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. Los resultados son evaluados atendiendo a: nivel, tendencia, comparaciones e integración. La aplicación del modelo de excelencia en la gestión permite determinar las fortalezas de las oportunidades de mejora, orientando asó los esfuerzos de planificación.

En un contexto de crecimiento es importante saber si las empresas efectivamente han evolucionado positivamente en cuánto al alcance de gestión de la calidad. En el Perú no se han realizado suficientes investigaciones, un estudio permite resaltar los factores que merecen una mayor atención de las empresas peruanas, comparando nueve factores de éxito de calidad en una muestra de las empresas peruanas entre los años 2006 y 2011. Benzaquen (2013.a) encontró que en la muestra entre los años 2006 y 2011, las empresas peruanas han tendido a mejorar significativamente en todos los factores clave relacionados con la gestión de la calidad, ello quizás se deba a la apertura económica dada en el país entre los años del estudio y la exigencia de sus socios comerciales internacionales.

La calificación media obtenida para el "factor alta gerencia" en la muestra paso de ser 1.80 en el 2006, a ser 4.08 en el 2011, siendo el factor con el cambio más significativo, lo que se traduce en un mayor enfoque de la gerencia general hacia la búsqueda del éxito a largo plazo de la organización, observándose un mayor compromiso de la alta gerencia en la gestión de calidad mediante su participación activa, la motivación al personal y sustento de recursos apropiados para el sistema.

El estudio de Benzaquen (2013.a) evidencia que la alta gerencia pasó de pensar tácticamente a estratégicamente en la gestión de empresas, es decir, se trabaja para

lograr objetivos de mediano y largo plazo asegurando la sostenibilidad de la empresa, motivada quizás por la inserción del Perú en el mercado global y la necesidad de ser más competitivos. El estudio demuestra la relevancia del rol impulsor que desempeña la alta gerencia en la implementación y gestión de un sistema de calidad, su liderazgo influye directamente en el desempeño de los demás factores, explicando así su incremento y mejora del año 2011 con respecto al análisis del 2006. De la muestra se percibe que ahora la calidad no es un concepto relacionado sólo al producto y medible cuando llega al cliente, que para ser competitivos se tiene en cuenta la calidad de los procesos a través de los cuales se fabrica el producto.

Es lógico pensar que en las empresas que implantaron con éxito un sistemas de gestión evolucionaron hacia una mentalidad de calidad como un proceso de suma de esfuerzos para lograr los objetivos, por lo que se hizo necesaria una capacitación más adecuada al personal, brindándoles la información necesaria y otorgándoles actividades relacionadas a los proyectos de calidad con la única finalidad de lograr un mayor trabajo en equipo y compromiso en los trabajadores que permitiera cumplir con los objetivos establecidos.

La importancia y el peso de la participación de los trabajadores en la mejora continua se observa en la mejora de la puntuación del "factor control y mejoramiento de los procesos" entre el 2006 y 2011 del mismo estudio (Benzaquen,2013.a), las empresas se preocupan más por el cumplimiento de los plazos establecidos y se percibe mayor eficacia en los controles de calidad. Sin embargo; se hace necesario una mayor promoción del uso de herramientas de control de procesos que son parte importante en la mejora continua, puesto que el uso de estas herramientas experimentó sólo una mejora marginal en el periodo del estudio.

La puntuación alcanzada por el "factor educación y entrenamiento" en el 2011 superó a la alcanzada en el 2006, esto indica que en el 2006 los empleados no se encontraban muy involucrados en el sistema de gestión de calidad de la empresa, tampoco se percibía una conciencia hacia la calidad, no se recibía un entrenamiento adecuado en cuanto a calidad y eran poco capaces de utilizar las herramientas de

calidad; en contraste, en el 2011, las empresas se preocupan más por el entrenamiento y educación de los empleados logrando mejorar los aspectos mencionados.

Respecto a los círculos de calidad, se observa una mejora en la capacidad de las empresas para realizar círculos de calidad y en el uso de herramientas para la realización de estos círculos, así como una mayor percepción de que ésta práctica genera ahorros para la organización. En 2006, el aspecto que tenía la calificación más alta dentro de este factor era la percepción de que la mayoría de los empleados realizaban círculos de calidad; sin embargo para 2011, éste aspecto recibió la calificación más baja, lo que evidencia que se debe concentrar una mayor participación de los empleados en los círculos de calidad con la finalidad de cumplir los objetivos de la mejora continua en la gestión de las empresas y dejar de percibirse como grupos de fraternización. Esto refleja claramente que las empresas en el Perú deben apostar por una mayor participación de los trabajadores en las decisiones para aprovechar al máximo los círculos de calidad y la mejora continua. No obstante este resultado puede reflejar también la falta de capacitación de los empleados para detectar los puntos mejorables en los proceso de gestión de la empresa.

Las empresas Peruanas pasaron de no desarrollar prácticas de calidad a desarrollarlas, ello puede ser debido a las exigencias de competir en un mercado global, se hace evidente que los directivos de las empresas peruanas son cada vez más consientes de la importancia de la calidad y de la necesidad de implementar un sistema de gestión para ser más competitivos en un economía global y abrir más mercados.

La Gestión de la Calidad Total (TQM) ha sido adoptada por empresas de diversos tamaños y sectores debido a que la efectiva implementación puede traer beneficios tales como: fortalecer su posición competitiva; adaptabilidad al mercado cambiante, mayor productividad, reducir costos, mayor rentabilidad; mejorar la satisfacción del cliente; incrementar la estabilidad laboral, entre otros.

El estudio de Benzaquen (2013.b) sobre las empresas Peruanas que han implementado TQM, al igual que otros estudios como el de Sitki & Aslan (2012), luego de comparar a las empresas certificadas de las que no lo están, señala que la

certificación ISO 9001 tiene efectos positivos sobre la implementación y los factores del TQM que analizó.

De los factores del TQM analizados, los que obtuvieron un mayor promedio fueron; Alta Gerencia y Planeamiento de la Calidad; fundamentando así que la implementación de este sistema genera ventajas y mejoras significativas en la gestión empresarial tal y como sostiene la base teórica, y por ello, es importante que las empresas den mayor énfasis a la certificación ISO 9001, ya que genera mejores resultados al considerar esencial al cliente, los procesos y la mejora continua (donde se plasma la mayor participación de los empleados) en su sistema de gestión de calidad.

Se puede observar una tendencia en las empresas peruanas hacia la implementación de prácticas de calidad, estén certificadas o no con ISO 9001, la apertura económica, las exigencias de los socios comerciales y el competir en un mercado global hacen necesario implementar estas teorías de calidad en las empresas peruanas de los distintos sectores a fin de mejorar la competitividad.

En el Perú con una cultura organizativa muy marcada por la jerarquía, la alta gerencia de las empresas debió tomar un mayor interés en los planes de calidad, esto se evidencia en los pocos estudios realizados en Perú que muestran una tendencia a una mayor relación de largo plazo en las empresas peruanas. El compromiso de la Alta Dirección es un factor fundamental para la implementación y desarrollo de la gestión de la calidad o cualquier innovación tecnológica o administrativa, porque define la política, establece los objetivos y metas así como también asigna los recursos apropiados para el cumplimiento de los mismos.

En un estudio previo, la tesis de doctorado de Ricardo Pino (2008.a) sobre el desempeño operacional y las prácticas de la calidad total, se afirma que en las empresas peruanas, el rol del líder como impulsor de la calidad es muy importante, destacando el compromiso gerencial entre las prácticas de la calidad total que se relacionan más con el desempeño operacional, al igual que el enfoque en el cliente.

En cuanto a las prácticas que involucran la gestión del personal, la capacitación es una de las prácticas de la calidad total que más se relacionan con el desempeño

operacional especialmente en las medianas y grandes empresas. Esto es así porque al crecer una organización, el rol de su personal adquiere mayor relevancia para el logro de los resultados lo cual se logra con una buena administración del recurso humano, la figura del gerente continúa siendo relevante para asegurar el desempeño operacional de la organización, pero básicamente la administración de los procesos es un aspecto clave.

Los resultados del estudio de Pino (2008.a) muestran que en la percepción del personal de nivel medio, el desempeño organizacional aumenta a medida que aumenta el tamaño de la organización. El contar con más recursos permite a las empresas grandes y medianas remunerar mejor a su personal además de invertir mayores recursos en capacitación.

P3: "Para que la participación de los trabajadores en los beneficios tenga un efecto positivo en el desempeño de la empresa, el compromiso de la alta gerencia (jerarquía) resulta relevante".

Las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador estuvieron entre las prácticas de la calidad total que menos relacionaban con el desempeño operacional y desempeño organizacional en el Perú, resultado que contrasta con lo observado en Estados Unidos y en Europa. Este resultado coincide en parte con los resultados del estudio de Benzaquen (2013.a), de que la participación en los círculos de calidad ha dejado de ser percibida como herramienta de mejora y tal vez esto seguirá ocurriendo en la medida de que el trabajador no participa en las decisiones. La efectividad en el uso de las prácticas de la calidad total en las organizaciones podría estar relacionada con la cultura nacional. Los resultados obtenidos del estudio de Pino (2008.a) indican que son las características propias de un país, las que definen y determinan los métodos administrativos que podrían aplicarse con más éxito, y que debe tenerse cuidado al aplicar en un país técnicas de gestión que hayan sido desarrolladas en otro contexto cultural. Portocarrero & Saenz (2005), argumentan que los empresarios peruanos de la década pasada son personas involucradas con "el otro". Sin embargo, el concepto de responsabilidad social, como política empresarial, no está arraigado aún y dista mucho de estarlo. Ellos encuentran más real y factible el comprometerse con otras personas y la

sociedad de manera individual y aceptan que tendrán que compartir en alguna medida su prosperidad, pero que están muy arraigados en el control jerárquico.

Es esperado que las empresas del sector servicios deleguen mayores facultades y poderes en su personal para atender con prontitud las necesidades de sus clientes, ya que el cliente es parte de su proceso productivo; sin embargo, Pino (2008.a) encontró que las empresas industriales muestran con diferencia un mayor otorgamiento de poder al trabajador que las empresas productoras de servicios. Igualmente las empresas industriales muestran significativamente un mayor nivel de uso y análisis de la información (prácticas de la calidad relacionadas con la participación y compromiso de los trabajadores con la mejora continua) que las empresas del sector servicios. Las mediciones de la calidad en el sector servicios son subjetivas, lo que explica en parte este resultado. Adicionalmente la gestión de la calidad total fue desarrollada primero para las empresas industriales y se cuenta con más técnicas y métodos desarrollados para este sector, por lo que se justifica de que las empresas industriales tengan un mayor grado de uso de las prácticas de la calidad total que las empresas del sector servicios.

Para Pino (2008.b) la práctica de calidad con el valor medio más bajo para las empresas del sector servicios era el análisis de la información, y para las empresas de fabricación era implicación de los trabajadores. Estos resultados sobre estas prácticas relacionadas con la participación del trabajadores en la mejora continua, también coinciden con los resultados de Benzaquen (2013.a), lo que refuerza la necesidad de cambiar la percepción de involucrar más a los trabajadores en los círculos de calidad con el fin de mejorar el desempeño de la empresa.

Al parecer en el Perú con una cultura organizativa arraigada en la jerarquía, delegar el poder de decisión en los trabajadores o la descentralización de funciones es una práctica difícil de aplicar y a largo plazo también limita que los trabajadores se involucren con el desempeño de la empresa. Sin embargo, las empresas Peruanas que no han dudado de los valores de esta herramienta de la gestión de la calidad para mejorar los procesos y el rendimiento dentro de la organización y la han llevado a la práctica ahora mismo lideran los ranking de mayores empresas Peruanas (por facturación) o de mejores empresa Peruanas con mejor ambiente laboral. Estas empresas

han desterrando preconceptos tanto en jefes como en trabajadores, reconociendo que el rol central de los equipos y un liderazgo eficaz son las claves para un empowerment exitoso.

A continuación se mencionan algunas empresas y sus exitosas experiencias relacionadas con la calidad mediante el trabajo en equipo, la delegación de autoridad en los empleados para "hacer la diferencia" y el refuerzo del compromiso individual y por equipos. Estas empresas se encuentran entre las 100 mayores empresas por facturación del Rankin 500 de las mejores empresas Peruanas del 2013 (Revista América Economía) e igualmente entre las 100 empresas con mayor talento o las mejores para trabajar en 2013 (elaborado por Monitor empresarial de reputación corporativa - Perú).

SODIMAC PERU:

- “Nuestros esfuerzos están orientados a ofrecer a nuestros asociados un espacio donde sientan que tienen potencial para crecer, que estén orgullosos de los que hacemos como empresa y del beneficio que les damos a los clientes y a la comunidad donde trabajamos”. “Somos una empresa que conjuga los objetivos individuales de nuestros empleados con los objetivos de la empresa. Crecer como persona y empresa es nuestra misión principal”. Emilio Van Oordt, Gerente General de Sodimac Perú.
- “Esta es la única empresa en la que he estado donde realmente anotan a los empleados primero en sus agendas. El equipo siente los verdaderos valores que nos llena de valor y coraje para trabajar duro y lograr resultados cualitativos”. Colaborador. de Sodimac.

IBM DEL PERU

- “La filosofía de IBM se centra en la innovación y mejora continua, pero basada en un pilar muy importante: la calidad de nuestros colaboradores”. Jaime García Echeopar - Gerente General.

- “Buscamos que los colaboradores tengan en IBM un espacio para realizarse, aportar, crecer y cumplir sus sueños con nosotros”, añade Claudia Palacios, Gerente de Recursos Humanos.
- "El clima laboral en IBM es de mucha confianza, la misma que parte de los líderes de la organización". Colaborador de IBM Perú.

SUPERMERCADOS PERUANOS

- “En la empresa todos somos iguales, desde el gerente general hasta el último colaborador. Trabajamos en un clima de mucha confianza”. Para la empresa, el eje principal de la integración es la comunicación. Norberto Rossi, Gerente General.
- "La gente se siente bien y trabaja feliz. En este logro, la cercanía y la sencillez han sido dos factores claves. Aquí los gerentes no son inalcanzables, sino cercanos al colaborador, y la comunicación es muy fluida entre todos". Colaborador de Supermercados Peruanos.
- Más prácticas positivas: "Te pillé", Programa que permite que cualquier colaborador reconozca, de manera diaria, acciones que fomentan los valores y mejoren el desempeño de la organización.

Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además que sepa, pueda y quiera hacerlo. Solo así se logrará el verdadero desarrollo de personal mediante la participación en círculos de calidad canalizando sugerencias, mejorando su propio trabajo y solucionando problemas, haciéndolos trabajar en equipo para motivarlos y comprometerlos delegando responsabilidad en ellos, y reconociendo y valorando la actitud de mejora de los trabajadores y su comportamiento a favor de la calidad y la gestión de la empresa.

Si bien es cierto el cumplimiento de los deberes de los colaboradores está implícito en un contrato de trabajo, es un gran aliciente que la organización reconozca y

valore el esfuerzo y más allá de lo que la legislación mande, el aporte de una importante *participación en los beneficios* logrará fidelizarlos aún más con la empresa a la que pertenecen y permitirá que se identifiquen con sus valores y cultura organizacional (Premio ABE 2015 - Cámara de comercio americana del Perú - Asociación de Buenos empleadores ABE - Setiembre 2015).

4.8 Innovación organizativa, desempeño organizativo y participación en los beneficios de la empresa (utilidades)

En el Perú de la década pasada, la gestión de la calidad es un concepto que promueve la mejora en el desempeño operacional y desempeño organizacional de la empresa, a través del uso de las prácticas de la calidad total. Los pioneros de este concepto, como Crosby o Deming, propusieron que estas prácticas podían ser aplicadas a todo tipo de empresas, de esta forma los sistemas de gestión de la calidad se constituyeron en un principio como innovaciones organizativas fomentando la participación de los trabajadores en la mejora continua.

Una mayor satisfacción del cliente y una buena percepción de este hacia la empresa están positivamente relacionadas con la mejora del desempeño organizacional. Al enfocarse en la calidad la empresa puede incrementar su rentabilidad, la calidad percibida y la rentabilidad están correlacionadas positivamente. Las prácticas de la calidad total llevan a las empresas a mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La relación de las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional es indirecta, a través del desempeño operacional, tal como lo demuestra el estudio de Pino (2008.a) y que concuerda con Wolff & Pett (2006), que concluyeron que es la mejora del producto y no la del proceso la que está relacionada con el crecimiento y desempeño de la empresa; así de acuerdo a lo planteado por Deming (1982) en el sentido de que la mejora en la calidad incrementa la productividad, lo que permite a una empresa ser más competitiva. La gestión de la calidad total incide en la mejora de procesos y es a través de esta mejora que se consiguen los resultados. El desempeño organizacional es afectado por el desempeño operacional, que explica una parte de este, no existiendo una relación directa entre la gestión de la calidad total y el desempeño organizacional.

Para lograr incrementar el desempeño organizacional, las prácticas de la calidad total proporcionan un marco adecuado. Las investigaciones empíricas han encontrado que algunos factores, como la cultura nacional, el sector industrial, y el tamaño de la organización, afectan la relación entre el uso de las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional. Este es un aspecto importante en el contexto global, está demostrado que aquellas empresas que cuentan con normas de calidad en sus procesos productivos mejoran su desempeño, tanto en el mercado local como internacional, mostrando un incremento en sus ventas y exportaciones” (Alvarado, 2002; Indecopi 2012, "II simposio nacional de la calidad 2012 - Estrategias para un país que avanza").

Está claro que la apertura del Perú al mercado global estimuló a que las empresas Peruanas busquen la mejora de la competitividad. La década pasada el panorama económico peruano ha sido muy favorable, durante el período 2006-2012 el Perú creció consistentemente por encima del promedio de la región de América Latina (3.66%) y se ubicó entre los países de crecimiento más rápido en el mundo (MEF & PCM, 2013). En el 2011 el PIB peruano creció 6.0%, pese al temor a una recaída de la economía mundial por la crisis de deuda Europea, como por la incertidumbre del proceso electoral peruano (BCRP, 2012). En la última década el crecimiento de la economía ha estado ligado a la mejora de la productividad, que se convirtió en el principal impulso del crecimiento, a diferencia de las décadas de los cincuenta a los setenta, cuando el stock de capital tuvo la mayor contribución. Asimismo, el stock de capital aumentó en ese periodo debido al acelerado crecimiento de la inversión privada y pública (MEF & PCM, 2011).

Así, en determinados sectores empresariales del Perú la participación de los trabajadores aparece como una tecnología social que contribuyó a incrementar la eficiencia de la organización, una reducción de costes, un incremento de la productividad y de la calidad, todo ello mediante la delegación hacia los trabajadores del poder, la autoridad y la capacidad de tomar decisiones organizativas.

Así mismo, el entorno y las condiciones del mercado influyen en la innovación organizacional que permite a las empresas responder convenientemente a los cambios propuestos por el entorno, Damanpor (2010).

Para los ejecutivos y empresarios Peruanos, de un mercado emergente, la innovación técnica es más significativa que la innovación estructural u organizativa cuando se quiere influir en el desempeño organizacional. Sin embargo, en las Empresas peruanas grandes y medianas con un entorno complejo (con muchos competidores nacionales y extranjeros, con una suficiencia de ofertas y alternativas) se facilitó la implementación de la innovación tecnológica y organizacional y para tal fin las empresas se valieron de los avances introducidos por los sistemas de gestión de la calidad.

Al respecto, Yamakawa & Ostos (2013) comentan que para los empresarios peruanos, la percepción de incertidumbre en el entorno genera priorizar la innovación tecnológica sobre la organizativa, pero en el caso de las empresas de servicios, favorecieron su relación con el entorno cuando implementaron una innovación organizacional. Los resultados de ese estudio refuerzan el planteamiento de que las empresas peruanas deben considerar la importancia de la innovación organizacional como complemento de la innovación tecnológica, sobre todo cuando el entorno se percibe incierto.

La empresa moderna introduce métodos de gestión que impulsan la competitividad y la productividad de la misma. Por ello, los sistemas de participación de los trabajadores buscarían promover el rendimiento de éstos mediante el trabajo en equipo. En pocas palabras, el compromiso del trabajador se ve recompensado. De acuerdo con lo antes expuesto, se trataría de una norma de grandes implicaciones socioeconómicas. El desarrollo de la misma dependerá de las fuerzas políticas, sociales y económicas que predominen en un área geográfica y momento determinados.

Siguiendo a Gavagnin (1980), la *participación en los beneficios* y en otras formas de participación por parte de los trabajadores significa decidir sobre los objetos y compartir decisiones entre las personas con las que se propone alcanzar objetivos comunes. Se trataría de retribuir con justicia lo que cada trabajador contribuyó basándose en el despliegue de su esfuerzo para producir bienes, servicios y beneficios en favor de la empresa. Marcenaro (1995) señala que dicha participación tiene efecto

incentivador para que el trabajador contribuya a elevar la eficiencia y productividad en la empresa.

Consecuentemente, la idea de que los trabajadores deben participar en la empresa – de diversas maneras – forma parte de la configuración del sistema económico contemporáneo. El Estado, al reconocer dicho derecho, debe velar para que efectivamente se verifique su cumplimiento.

Recordemos que a nivel constitucional nuestro ordenamiento contempla el tema de la participación de los trabajadores en su Art. 29°, que dice a la letra: *"El Estado reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación"*. Esta frase alude al derecho de participación en la gestión y propiedad del trabajador, al no obligar a las empresas a otorgar este tipo de participación, fundado en el hecho de que la gestión tal y como fue planteada en los setenta no alcanzó sus objetivos, la participación del trabajador nunca fue una realidad, los trabajadores permanecieron indiferentes, sólo reconoce el derecho de los sindicatos a la negociación colectiva y huelga.

El comité de gestión de la calidad creado en 1989, tiene claro que deben promover el aumento de la competitividad de las empresas Peruanas y en este sentido promueve la participación de los trabajadores en la gestión a través de comités destinados a mejorar la producción y productividad de la empresa, adoptando el modelo Japonés y los denominados círculos de calidad.

Se puede decir que el trabajador participa o interviene en las decisiones de la empresa, teniendo presente que tal acción no tiene un contenido jurídico sino funcional y consiste en la delegación de funciones realizada por la dirección de la empresa. El empresario, forzado por los cambios que se están produciendo, opta por ejercer su poder de dirección de cierto modo, respecto de su personal subordinado. No existe un cuestionamiento al poder empresarial, ni la atribución de un derecho al colectivo laboral, solamente existe una descentralización de funciones que se hace efectiva de manera individual y eventualmente grupal. En los círculos de calidad no se cuestiona el poder de dirección del empresario, quien siempre puede modificar unilateralmente el acuerdo tomado por los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente el otorgamiento del poder a los trabajadores es una práctica poco habitual en Perú, donde en las empresas persiste el control jerárquico, sin embargo el desempeño organizacional mejoró en aquellas empresas que se vieron obligadas por su entorno a asumir innovaciones del tipo organizativo o estructural.

Aunque no existen investigaciones al respecto, parece evidente al igual que con los sistemas de gestión de la calidad, el involucramiento del personal o el otorgamiento del poder de decisión a los trabajadores se vieron fortalecidos con la participación de los trabajadores en los beneficios, constituyéndose esta participación en uno de los principales motores del éxito, y era de esperarse teniendo en cuenta que entre los años 2006 y 2011, pese al entorno de crisis mundial el Perú creció por encima del promedio de la región y es justamente en estos años en donde las empresas que apostaron por implantar un sistema de gestión de la calidad reportaron beneficios máximos a sus trabajadores (18 sueldos) y no es raro incluso que ni siquiera formen parte del TOP 500 de empresas Peruanas o que se ubiquen en posiciones medias para abajo.

P4: " La participación en los beneficios, potencia las bondades de otras innovaciones organizativas (complementariedad), generando y reforzando el compromiso del trabajador con su empresa a fin de tomar la mejor decisión o involucrarse en la consecución de los objetivos establecidos".

P5: "La participación en los beneficios, refuerza las acciones y participación colectiva de los trabajadores".

4.9 Repercusión de la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, la innovación y los sistemas de gestión de calidad

El progreso económico del Perú ha sido percibido como un signo de confianza desde el exterior y desde el interior la percepción es aun mejor, no obstante que está claro que quedan muchos aspectos por mejorar. Las empresas que apostaron por la calidad y la innovación reportan grandes beneficios a sus trabajadores y estos a su vez

aumentan su compromiso con su empresa, pero a su vez esta percepción de mejora ha estimulado otras mejoras y cambios sociales.

El libro de Rolando Arellano: “Al Medio Hay Sitio”, representa una mirada a los cambios sociales de los peruanos, en general el peruano parece tener hoy por hoy una visión más optimista del país y de su futuro en éste. Ha empezado a creer que las cosas “*pueden salir mejor*”, “*el famoso sí se puede*” y que la esperanza no está del todo perdida. En comparación con años atrás, el optimismo ciudadano es relativamente mayor. Las opiniones están más teñidas de entusiasmo. Aún cuando no todos estén de acuerdo en el llamado *boom económico*, es claro que perciben una evolución positiva. La evolución es más clara en el aspecto de infraestructura y comercial (carreteras, puentes, edificios, tiendas comerciales, nuevos supermercados y tiendas de formato moderno) lo que ha venido en denominarse como la “Modernización del Perú”.

En consecuencia, es posible advertir el nacimiento de un “Nuevo empleado”, con una mejor autoestima nacional y optimismo sobre su futuro, averso al riesgo y poco individualista, aunque conserva ciertas taras y prejuicios sociales como la falta de tolerancia, escaso compromiso político. Es más emprendedor, cree en su futuro y se siente más dueño de él, pero también tiene desconfianza, miedo e inseguridad social. El empleado siente que tiene más y renovados motivos porque enorgullecerse (éxito comercial de trasnacionales peruanas, progreso económico reconocido interior y exteriormente, etc.). En consecuencia, el empleado empieza a verse a sí mismo con mayor positivismo o dejarse de verse con tanta negatividad. Empiezan a surgir opiniones más favorables de la idiosincrasia peruana con apelaciones a su ingente creatividad, ingenio, espíritu de colaboración y solidaridad. “El peruano no se muere de hambre, sale adelante” resume el pensamiento general del nuevo peruano.

Los sindicatos constantemente critican la situación del trabajador en Perú, la reforma laboral de los 90 y la *participación en los beneficios* menguó su capacidad de representación y actualmente que la situación económica no es tan adversa se postulan como único mecanismo para buscar el equilibrio contra los recortados derechos individuales y colectivos, la supremacía de los contratos temporales y el restablecimiento de la contratación a tiempo indeterminado.

Existen otros indicadores como el Índice Gini, uno de los principales indicadores de la distribución de los ingresos. Cuanto más cerca sea este valor a 100, significa que más desigual es la distribución del ingreso, en tanto cuanto más cercano sea este valor a 0, indicaría que la distribución de los ingresos es totalmente igualitaria.

TABLA 4: Índice Gini de distribución de ingresos: 0 equidad perfecta, 100 inequidad perfecta								
1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
---	53.7	56.1	56.3	50.8	51.8	54.0	53.7	51.2

Índice Gini de distribución de ingresos: 0 equidad perfecta, 100 inequidad perfecta.								
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
51.8	51.7	51.4	48.6	48.0	46.2	45.5	45.1	44.7

Fuente Banco Mundial

Los países con una mejor distribución de ingresos tienen indicadores de Gini por debajo de 0.25, y nuestro país con 44,7 y una tendencia a la baja tiene todavía mucho que aprender y mejorar

En el Perú de mediados de los 90, el sector financiero no era el único (o el principal) factor que inhibía el crecimiento potencial, en estudios del FMI ha quedado claro que los marcos macroeconómicos frágiles, la baja competitividad, las dificultades en la implementación de las reformas estructurales, la falta de seguimiento de las reformas educativas, la gran extensión de la pobreza y una distribución desigual de la renta han sido factores adicionales a la hora de explicar el lento crecimiento, en concordancia con los resultados del análisis de panel que realizaron Celene & Carton (2008), es decir que el desarrollo financiero era tan importante como el capital humano para promover el crecimiento económico, a esta misma conclusión parece haber llegado buena parte del empresariado que para hacer frente a las nuevas tecnologías que acompañan a las nuevas inversiones de capital se vieron inducidos a capacitar a sus trabajadores.

El rol estratégico que desempeñó el capital humano en Perú se recoge en Castillo & Yamada (2008), que analizaron las mejores prácticas en la gestión del equipo humano en empresas peruanas que sirvieron de referente a un amplio abanico de empresas, así puede verse también como a mediados de 2000-2010 se inicia en Perú la tendencia hacia la responsabilidad social empresarial sobre todo en la dimensión laboral.

La Participación de los trabajadores en los beneficios ha jugado un papel importante, en este sentido. Las empresas tuvieron que invertir en capacitación, pero debido a la fuerte inversión inicial esta no llegó a todos, sin embargo muchos trabajadores fueron capaces de financiarse la capacitación y formación pospuesta. El argumento en los 90 era la incapacidad de afrontar préstamos, ante la incertidumbre sobre las perspectivas del ingreso futuro preferían posponer el consumo y aumentar la tasa de ahorro, aunque esto está asociado positivamente con el crecimiento económico, la liberalización financiera en el mercado de los créditos de consumo y de créditos hipotecarios puede tener un efecto negativo sobre el crecimiento, ya que al aliviar las restricciones de liquidez, se reducen los incentivos al ahorro (Japelli & Pagano 1994).

Según un estudio de la consultora HayGroup sobre los resultados de las empresas en 2013, un 71% de las empresas repartiría beneficios entre sus trabajadores, de los cuales un 32% de ellas repartió menos beneficios que en 2012, un 32% repartiría lo mismo y un 36% repartiría más ganancias.

Incremento de Capital Humano

Según el informe de la consultora Arellano Marketing en 2014 el consumidor peruano ya no solo se preocupa por cubrir sus necesidades básicas como alimentación y vivienda, ahora la educación ha cobrado importancia en sus gastos primordiales.

Muchos empresarios del Perú de mediados de 2000-2010, no esperaba una tasa de crecimiento elevada, gracias a la creciente cooperación con los países de Asia (China, Japón, Corea y Rusia), la bajada de aranceles y barreras económicas en la región (Mercosur), incremento de las inversiones públicas y privadas (nacionales y extranjeras), las empresas elevaron considerablemente su productividad, eficiencia y

rentabilidad, por ende los beneficios fueron mayores de los inicialmente esperados durante este periodo. Esto permitió a muchos trabajadores que durante los 90 pospusieron su capacitación, regresen a centros técnicos y universidades a culminar o potenciar sus conocimientos, prueba de esto se refleja en el incremento considerable de centros técnicos y universidades privadas que surgieron gracias a la demanda y al libre mercado. No quedaba duda de que el Capital Humano había cobrado fuerza tanto en los empresarios como en los trabajadores que ahora podían financiarse los estudios.

TABLA 5: Universidades y Centros Técnicos de Educación Superior en Perú						
Periodo	Hasta 1975	1975-1987	1988-1995	1996-2000	2001-2005	En adelante
Públicas	53	60	63	67	70	75
Privadas	11	19	32	44	54	77
Extranjeras	0	0	0	1	1	3

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores - Perú

En el Perú anualmente se incorporan 258,600 personas a la población con educación superior, según un estudio del INEI de 2013, que analizó la evolución de los estudiantes en los últimos 12 años. En 2013 la población de 50 años y más de edad que estudiaba educación superior universitaria y no universitaria llegó a 1,2 millones, una cifra que representa un incremento importante teniendo en cuenta que en 2001 eran 398,400 según el INEI. En esos 12 años la población con educación superior pasó de 3,4 millones en el año 2001 a 6,6 millones en el año 2013, un crecimiento de 88,7%

Evolución del consumo y ahorro

Es visible en el Perú una mayor orientación al consumo y gasto. Esta nueva orientación consumista se da, con matices e intensidades diferenciadas, tanto en las capas sociales más altas como las más bajas. De pronto, en medio de un debate sobre la realidad nacional y la evolución del Perú, surgen alusiones a Wong, Megaplaza, Dento,

Sapolio, Inca Kola y en general marcas y empresarios de origen peruano. De igual forma, se introduce en la conversación criterios de competencia comercial, marketing y ventas que eran poco comunes hace unos años. Los términos revelan una mayor conexión con el mundo del consumo en general: “los peruanos somos consumidores más exigentes hoy en día”, “nos gusta cuidar más nuestra imagen, ya no nos vestimos tan pacharacos”, “nos gusta ir a comprar a Wong y Megaplaza”, “prefiere las marcas”, etc.

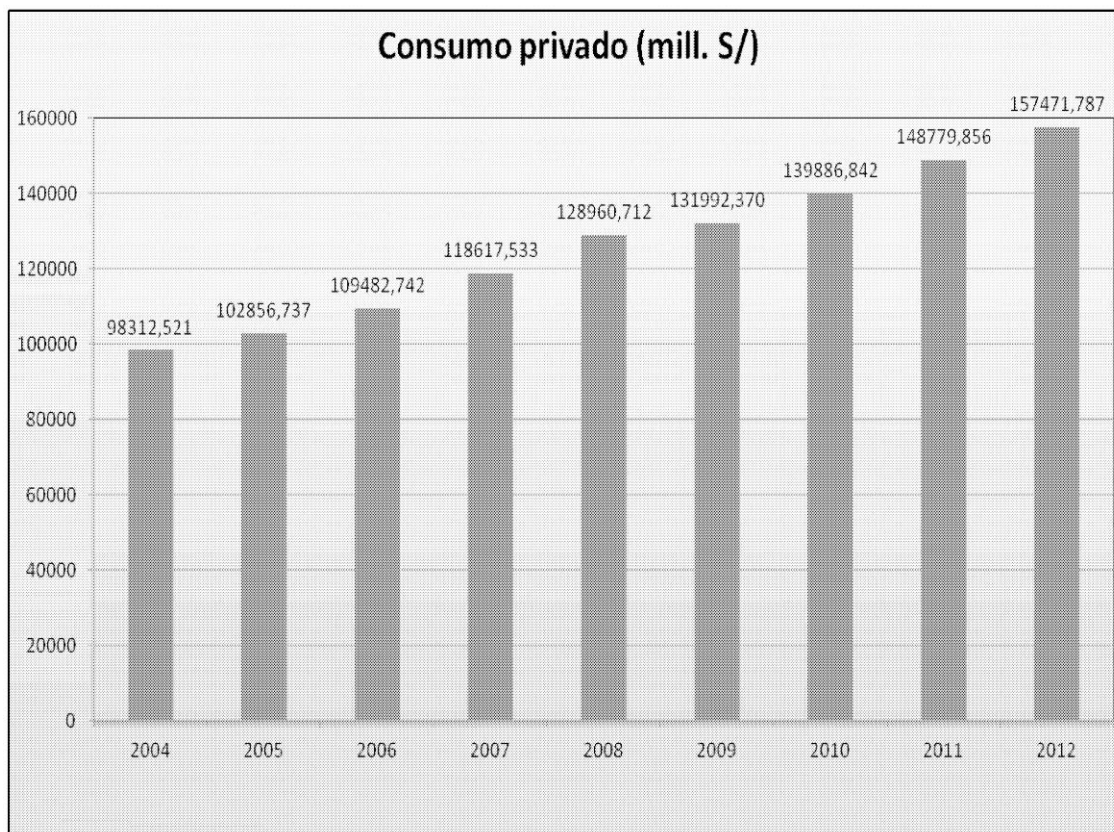
Un dato importante del informe de Arellano marketing, señala que el consumidor peruano se preocupa más por el futuro, pues dos de cada cuatro peruanos ahorran, pero sólo la mitad lo hacía en una entidad financiera. Entre las razones principales por las que ahorran están la necesidad de tener un respaldo para emergencias (30%), pagar por educación (9%) y cubrir su jubilación.

Gráfico 8: EVOLUCIÓN DEL AHORRO (2004 - 2012)



FUENTE: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU

Gráfico 9: EVOLUCIÓN DEL CONSUMO (2004 - 2012)



FUENTE: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU

4.10 Empleo, productividad y estructura productiva

No obstante pese al crecimiento económico, del incremento de los ingresos y otros beneficios, en Perú persisten los mismos contrastes que en 1970 llevaron a la creación de la fallida "*comunidad laboral*". Con las cuentas nacionales sobre la mesa, Chacaltana & Yamada (2009) encuentran pocos avances en cuanto al crecimiento de la productividad y los niveles de empleo de calidad, aunque reconocen que entre los elementos que colaboran con la productividad se encuentra la formación de los trabajadores y la capacitación gerencial o directiva, ambos factores ampliamente influenciados por la participación de los trabajadores en los beneficios.

El debate relacionado con la calidad del empleo en Perú y la competitividad internacional del país, concluye que el problema principal es la baja productividad del trabajo. Por un lado, el costo laboral unitario (indicador de competitividad laboral) se reduce cada vez que la productividad se incrementa, así si la productividad se elevara, subiría la calidad del mercado de trabajo y al mismo tiempo aumentaría la competitividad de la economía. La productividad del trabajo a través del producto por trabajador es un indicador que no solo tiene que ver con la economía, también con variables sociales como la pobreza y el desarrollo humano.

Tendencia del producto por trabajador en Perú y enfoque sectorial

Para medir la productividad, la medida más frecuentemente utilizada en Perú, es la relacionada a la eficiencia, es decir la producción por unidad de insumo. Una limitación para el desarrollo de medidas más diversificadas de productividad, es el estado de las estadísticas sobre producción que existe en el país, para lo cual requieren un conjunto reducido de empresas, las que explican el mayor volumen de producción, dejando así de lado a las empresas menos productivas. Se deja así de lado, no solo la medición de la productividad en general, sino también la posibilidad de analizar la enorme heterogeneidad productiva existente en el país y explorar sus causas.

Una vez que crece la productividad aparece el tema distributivo, porque la relación laboral es complementaria y competitiva a la vez. Es complementaria en el sentido que primero, ambas partes de la relación laboral se unen para lograr un cierto nivel de producción. Al mismo es tiempo competitiva, pues luego de logrado un determinado nivel de producción, ambas partes compiten por los frutos de esa mayor producción. Es claro que el tema principal aquí es el vínculo entre productividad y salarios. Aquí hay dos elementos complementarios. Primero, la relación laboral individual, en la cual la relación entre productividad y salarios según asume la legislación laboral vigente es el pago por tiempo. Segundo, la pregunta de interés en realidad es saber si el efecto de los sindicatos sobre la productividad, es positivo, negativo o nulo. En el caso peruano, el efecto es no significativo (Saavedra & Torero, 2002), y entre las razones para este comportamiento se toma en cuenta la relación

existente entre productividad y participación de los trabajadores en los beneficios. En esta perspectiva, queda claro que la productividad, lejos de ser un elemento de distanciamiento de las partes, tiene el potencial de unir los intereses de ambos.

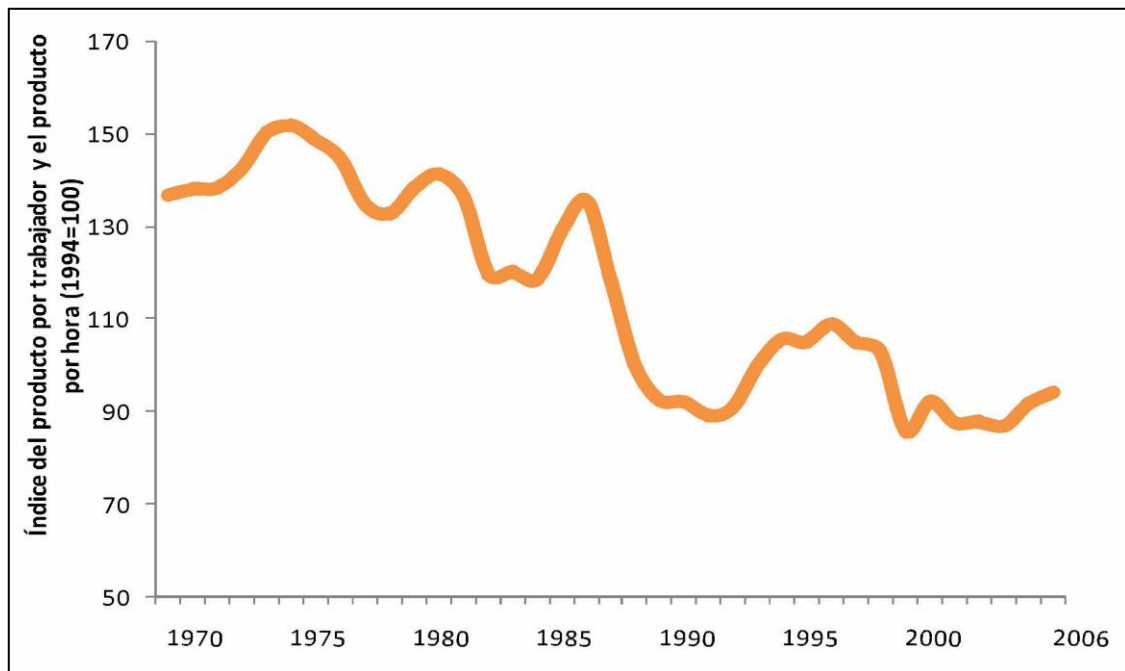
Los últimos años han sido espectaculares para el Perú, desde el punto de vista económico, luego de un periodo de recesión entre 1998-2001, la economía ha crecido según el INEI, 5.0% en el 2002, 4% en el 2003, 5.1% en el 2004, 6.7% en el 2005, 7.6% en el 2006 y 8,35 en el 2007. En el acumulado se creció 43% en el periodo 2001-2007 en términos reales.

La recuperación económica de los últimos años ha tenido un impacto notable en el mercado de trabajo, ha crecido el empleo privado en la mediana y gran empresa a mayor velocidad que en la micro y pequeña empresa. El empleo privado en empresas de más de 100 trabajadores ha crecido a una tasa de 55% en el periodo 2001-2006, en tanto que el empleo en microempresas (de 2 a 9 trabajadores) ha crecido en 20%. En términos de número de trabajadores, las micro empresas han generado más empleo que las grandes empresas.

"El producto por trabajador puede caer de manera rápida pero incrementarlo puede tomar mucho tiempo".

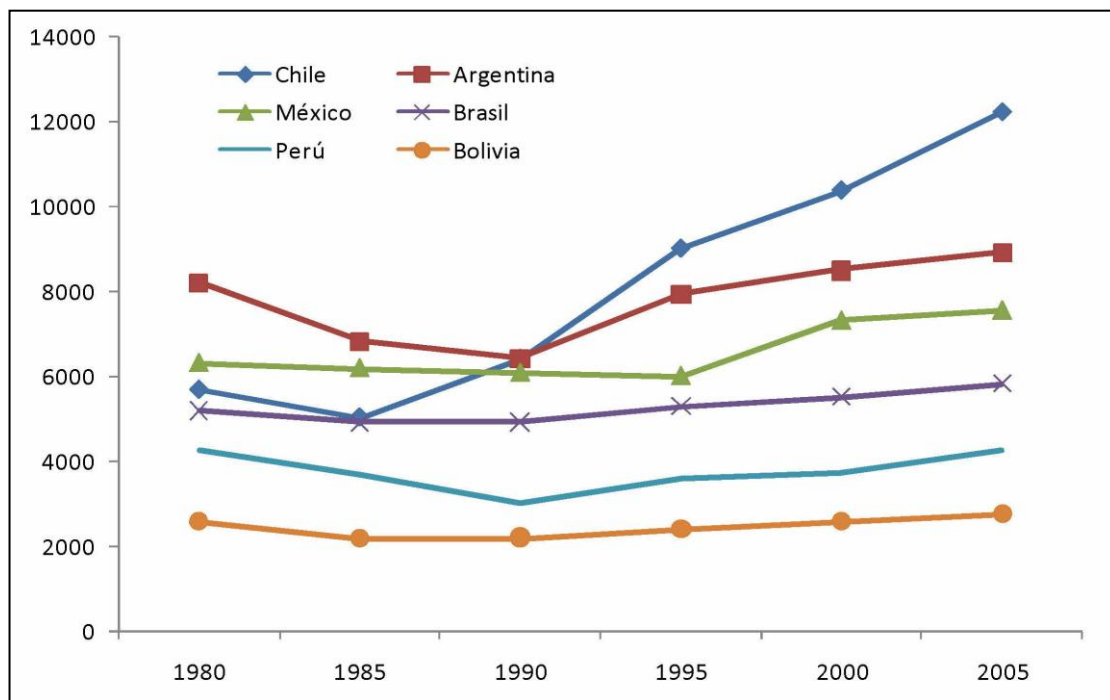
En la década pasada (2000 - 2010), se observó un crecimiento acelerado y prolongado de la economía, pero el nivel del producto por trabajador se asemeja al que se tenía a fines de los 80's. El crecimiento del producto, acompañado de una importante reacción del empleo ha determinado que el producto por trabajador crezca solo moderadamente. Solo creció 11,5% en el periodo 2001 y 2006, pues el producto creció 32% y el empleo 18,5%. Dada la tasa de crecimiento de la fuerza laboral del mismo periodo (3% anual), para duplicar el producto por trabajador, con el crecimiento del periodo mencionado (6% anual), la economía Peruana tardaría alrededor de 20 años en lograrlo y alcanzar a países como Chile (Chacaltana & Yamada, 2009), (Gráficos 10 y 11).

Gráfico 10. Perú 1970-2006: Evolución del producto por trabajador (1994=100)



Fuente: Chacaltana & Yamada (2009)

Gráfico 11. Producto por trabajador en países Latino Americanos



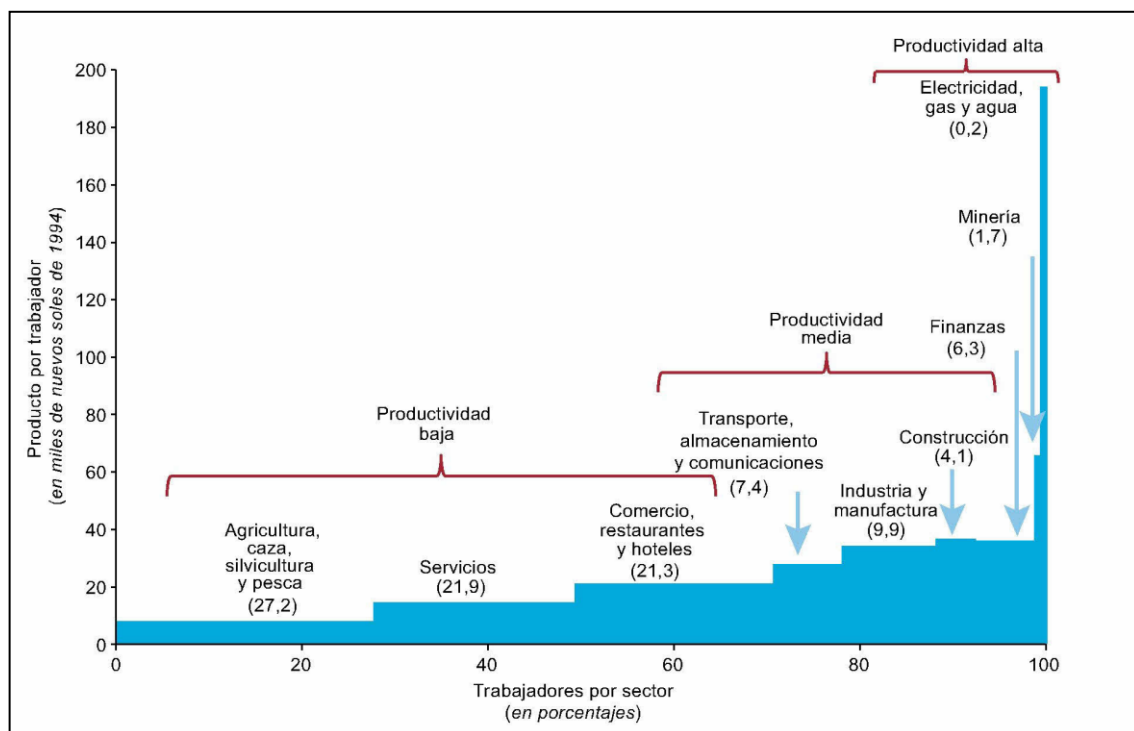
Fuente: Chacaltana y Yamada (2009)

Los sectores de productividad alta corresponden a electricidad, finanzas y minería. Según datos del 2011 (ver gráfico 12), el producto por ocupado de este grupo equivale a 2,4 veces el promedio de la economía, dado que con una fracción muy reducida del empleo (8,2%), genera alrededor de un quinto del producto (19,3%).

Los sectores de productividad media se ubican entre ambos extremos e incorporan las actividades de industria, transporte y construcción. La productividad de estos sectores es 1,6 veces el promedio y ocupan a cerca de un quinto de los trabajadores (21,4%) y aportan un porcentaje importante del producto (34,6%).

Los sectores de productividad baja, que incluyen agricultura, comercio y servicios, tienen el menor nivel de productividad, pues alcanzan a solo 0,7 veces el promedio. Esto es resultado de que con una proporción muy elevada del empleo (70,4%) se genera una fracción bastante inferior del producto (46,1%).

Gráfico 12. Estructura productiva 2011



Fuente: Infante & Chacaltana (2014)

Ante este panorama evidentemente se ha creado un debate con preguntas como: ¿Porqué es tan baja la productividad del trabajo en el Perú y porqué no ha crecido como en otros países?, ¿Se puede concluir que la actividad económica en el Perú está especializada en sectores que en general son de baja productividad laboral, bajos ingresos y baja calidad en el empleo?, estas son preguntas muy difíciles de responder.

Un limitante importante, es que el Perú tiene una estructura productiva fragmentada, con pocos sectores altamente productivos, como la minería, coexistiendo con muchos sectores, como la agricultura de subsistencia, en donde los niveles de productividad son dramáticamente bajos. Las cifras indican que lejos de reducirse, esta fragmentación se ha incrementado a lo largo de las décadas. Si en 1961, la minería tenía una productividad de 15 veces la existente en la agricultura, hacia 1981, la diferencia era de 22 veces, nivel que prácticamente se mantiene hasta la actualidad. Esta heterogeneidad productiva es más alta que en otros países. En Chile por ejemplo, la diferencia entre el sector más productivo y el menos productivo es solo de 10 veces.

En la tabla 6, se puede observar que las dos últimas décadas del siglo pasado, se perdieron en términos de productivos. Una de las más importantes explicaciones es que el Perú tiene una estructura productiva fragmentada, con pocos sectores altamente productivos, como la minería, coexistiendo con muchos sectores, como la agricultura de subsistencia, en donde los niveles de productividad son dramáticamente bajos. Las cifras indican que lejos de reducirse, esta fragmentación se ha incrementado a lo largo de las décadas. Si en 1961, la minería tenía una productividad de 15 veces la existente en la agricultura, hacia 1981, la diferencia era de 22 veces, nivel que prácticamente se mantiene hasta la actualidad. Esta heterogeneidad productiva es más alta que en otros países. En Chile por ejemplo, la diferencia entre el sector más productivo y el menos productivo es solo de 10 veces.

Tabla 6. Producto por trabajo por sectores económicos 1961-2006 (1961=100)

Rama de actividad	1961	1972	1981	1993	2006
Producto por trabajador	100	142	142	100	114
Agricultura	32	45	41	46	57
Minería	482	817	885	871	1197
Industria	176	265	296	187	250
Electricidad	187	475	444	606	970
Construcción	181	177	215	172	216
Comercio	-----	195	167	76	82
Servicios	221	179	112	112	96
Más productivo/Menos productivo	15	18	22	19	21

Fuente: PBI de cuentas nacionales y empleo de censos

Otro limitante importante, fue el periodo de desequilibrios macroeconómicos, especialmente en los setentas y ochentas, que determinó una caída drástica del producto por trabajador. Otro proceso importante fue el “boom” demográfico que también coincidió con esas décadas, pero tuvo su impacto más fuerte en el mercado de trabajo en la década de los 90’s y la actual, lo cual explica en parte el porqué el breve periodo de crecimiento actual aún no logra mover los promedios nacionales. Para Loayza (2008) el retraso en términos de producto por trabajador del país, se debe en un 20% a las presiones de la demografía y en un 80% a la evolución de la economía.

Distribución del ingreso

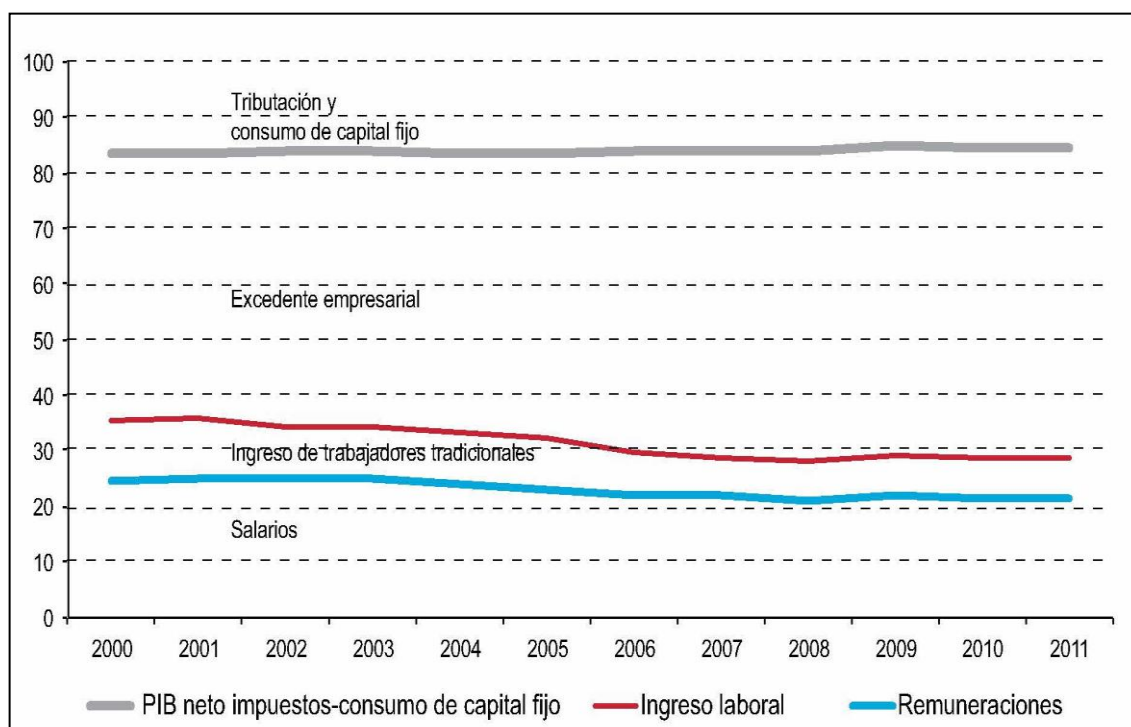
A nivel macroeconómico, las cifras de las últimas décadas muestran que la caída de la participación de los salarios en el producto es un fenómeno de largo plazo, pues disminuyó del 30,1% en 1991 al 24,4% en 2000 y al 21,2% en 2011, es decir que se redujo cerca de 9 puntos de porcentuales en los últimos 20 años.

Por otra parte, se debe considerar que en la producción se generan ingresos de diferente tipo: depreciación del capital fijo, impuestos (a los productos, derechos de importación y otros impuestos), excedente de explotación e ingresos del trabajo. Las

cifras muestran que la participación conjunta de la depreciación (7%) y los impuestos (9%) alcanza, en promedio, a un 16% del PIB en el periodo 2000-2011. El porcentaje restante corresponde a los ingresos del trabajo y del capital.

Como resultado de la menor participación del trabajo asalariado en el producto, aumento la importancia del excedente de explotación (excedente empresarial e ingreso de trabajadores tradicionales o no asalariados), que paso del 48,3% en 2000 al 55,9% en 2011. Si se considera que el crecimiento del PIB alcanzo al 5,8% anual entre 2000 y 2011, la masa de ingresos laborales aumento a un ritmo menor (4,4%) por los motivos señalados, en tanto que el excedente se expandió más rápidamente (7,2%), lo que determina el signo de la tendencia de la participación en el producto del excedente empresarial (creciente) y de los ingresos del trabajo (decreciente) durante el periodo analizado (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Composición del PIB por tipo de ingresos 2000-2011 (en porcentajes)

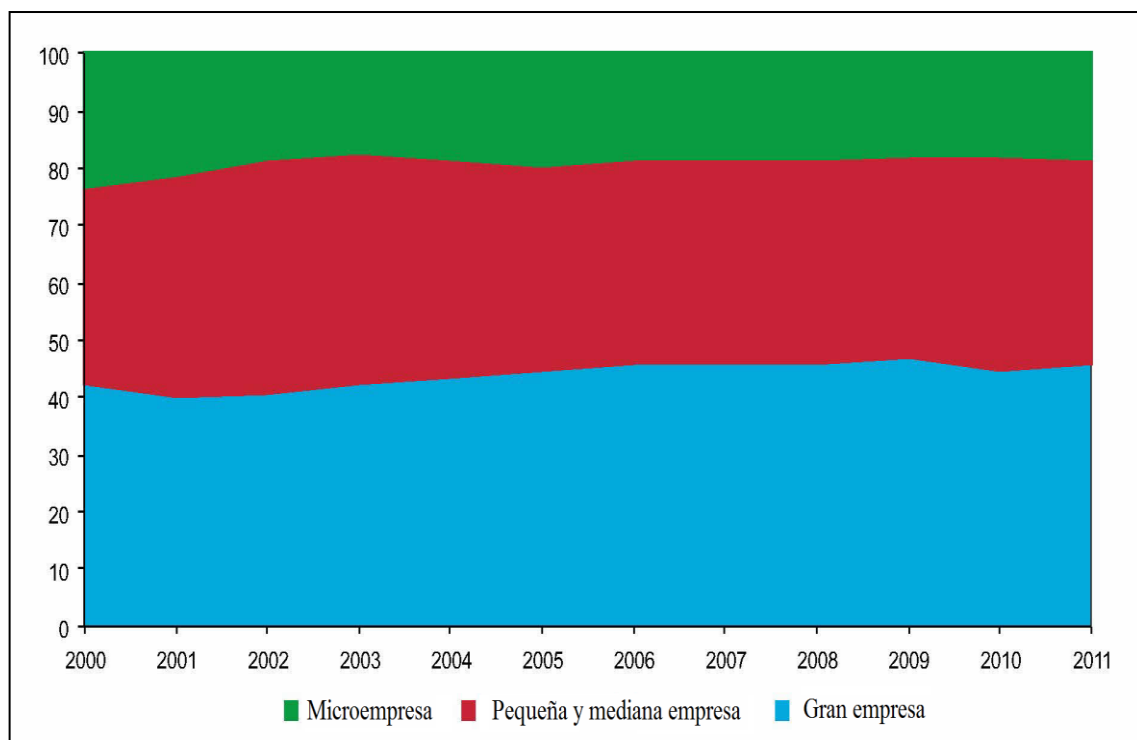


Fuente: Infante & Chacaltana (2014)

El incremento del excedente de explotación nos da una idea del incremento de los beneficios netos, que a su vez reflejan el incremento del peso de la participación de los beneficios en los ingresos del trabajador. Hay que tener en cuenta que en Perú con la restauración liberal de 1990, la tan criticada flexibilización laboral permitió a los empresarios congelar los salarios y reducir los costos laborales, "actuando en favor de la mejora de la productividad y competitividad". En este sentido los ingresos correspondientes al reparto de beneficios de la empresa significó al principio una medida de compensación y posteriormente en aquellas empresas que implantaron innovaciones tecnológicas y administrativas un incentivo a participar.

Es importante tener en cuenta la distribución de trabajadores por sectores (ver gráfico 14), esta cifra incide directamente en el ingreso del trabajador por concepto de *participación en los beneficios*.

Gráfico 14. Composición de la masa salarial por estratos, 2000-2011 (en %)



Fuente: Infante & Chacaltana (2014)

Estructura empresarial y productiva

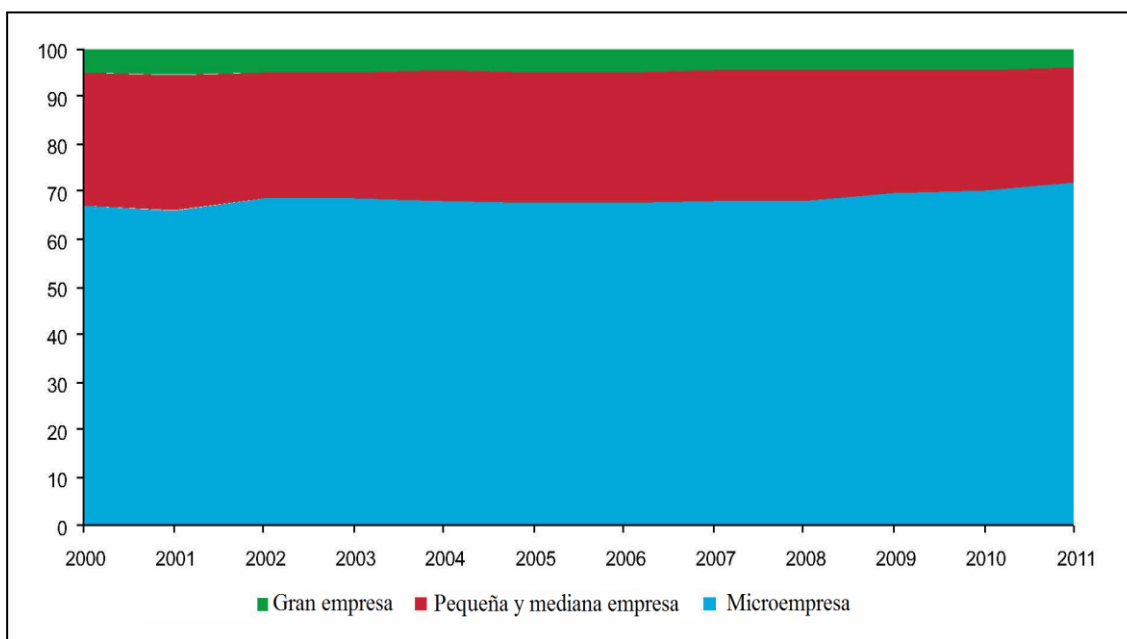
Para examinar la heterogeneidad productiva en el Perú, Jiménez (2012) postula que la estructura económica está formada por tres estratos de productividad con diverso acceso a la tecnología y a los mercados (Ver gráficos 15 y 16).

La gran empresa incluye a las empresas con 200 trabajadores y mas, nacionales y extranjeras, de gran escala operativa, y niveles tecnológicos y de dotación de capital por persona ocupada relativamente altos, que muchas veces tienen un nivel de productividad cercano al de la frontera internacional. Este estrato constituye el centro de la economía y en 2011 estaba representado por aproximadamente el 0,1% del universo empresarial, que genera un 62,4% del PIB, con un escaso 16,6% del empleo⁴³. El nivel de productividad de estas empresas supera en 3,8 veces el promedio y en 17,6 veces el del estrato de microempresas, de baja productividad.

El estrato de las empresas medianas (de 51 a 199 trabajadores) y pequeñas (de 5 a 50 trabajadores), que tienen dificultades para acceder a los recursos necesarios, especialmente tecnológicos y financieros, y a determinados mercados de factores que les permitirían desarrollar la capacidad de competir. En 2011 este estrato represento alrededor del 29% del total de empresas y genero un 23,8% del PIB, con un 18,9% del empleo. Por tanto, tiene una productividad que es casi un 30% superior al promedio de la economía.

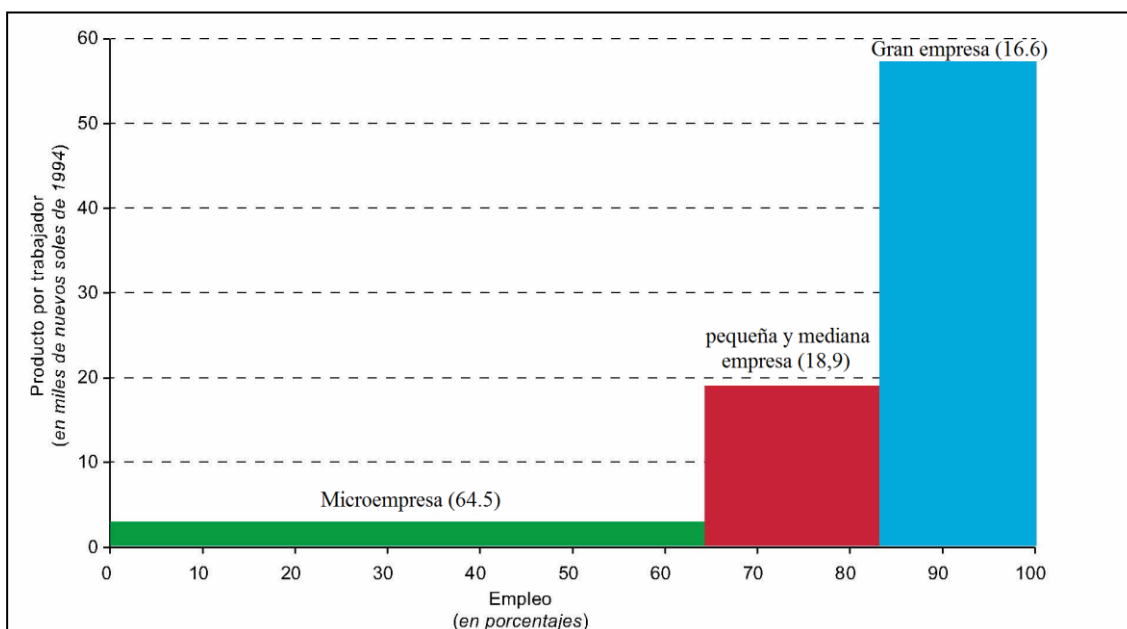
Las microempresas (asociado al sector informal), está constituido en 2011 por cerca del 71% del total de empresas (de 2 a 4 ocupados), los trabajadores por cuenta propia, los trabajadores familiares auxiliares y el servicio domestico. Por su estructura y capacidad, presenta la productividad relativa más baja, opera casi sin utilizar ningún tipo de mecanización, con una densidad insignificante de capital y tecnologías y ofrece a los trabajadores pocas oportunidades de desarrollo y aprendizaje. Este estrato presenta niveles muy bajos de productividad e ingreso, e incluye a la gran mayoría de los ocupados (64,5%), en tanto su contribución al PIB es reducida (8,8%). De allí que su productividad sea apenas 1/5 del promedio y 1/18 de la registrada por las grandes empresas.

Gráfico 15. Composición del PIB según estrato productivo, 2000-2011 (en %)



Fuente: Infante & Chacaltana (2014)

Grafico 16. Producto por trabajador según estrato productivo, 2011

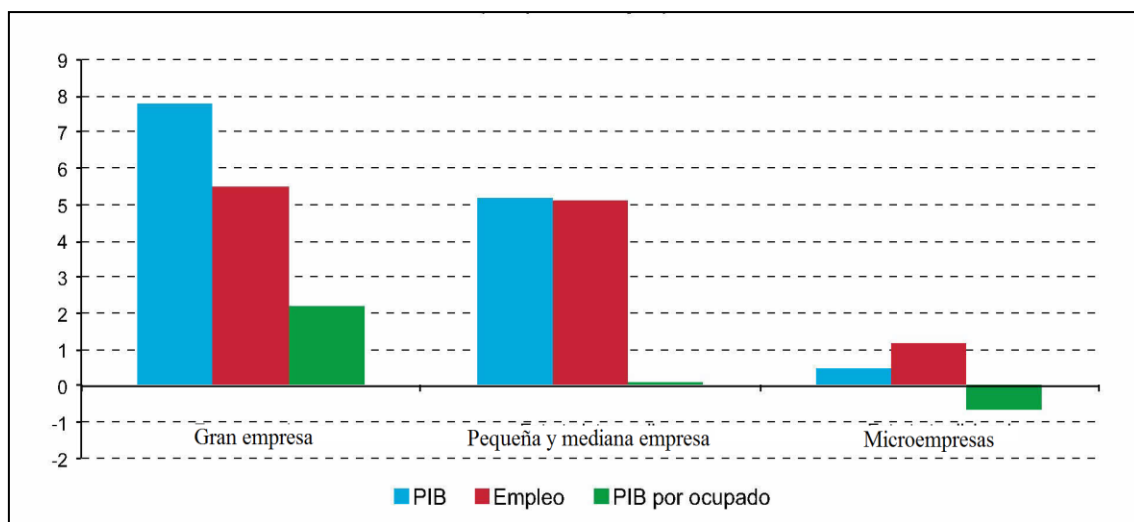


Fuente: Infante & Chacaltana (2014)

Evolución del producto por trabajador, empleo y calidad del empleo

El crecimiento del empleo total en el periodo 2000-2011, un 2,4% anual, es impulsado por el gran dinamismo de la ocupación en la gran empresa (5,5%) y pequeña y mediana empresa (5,1%), en tanto para las microempresas permanece casi estancado (1,2%). Este patrón de crecimiento, con un rápido aumento tanto del producto como de la demanda de empleo en la gran y mediana empresa, posibilitó la migración hacia estos de una parte de los trabajadores ocupados en las microempresas, con lo que se elevó la productividad del conjunto de la economía (ver gráfico 17).

Gráfico 17. Crecimiento del PIB, empleo y productividad por estratos productivos, 2000 - 2011 (en porcentajes)



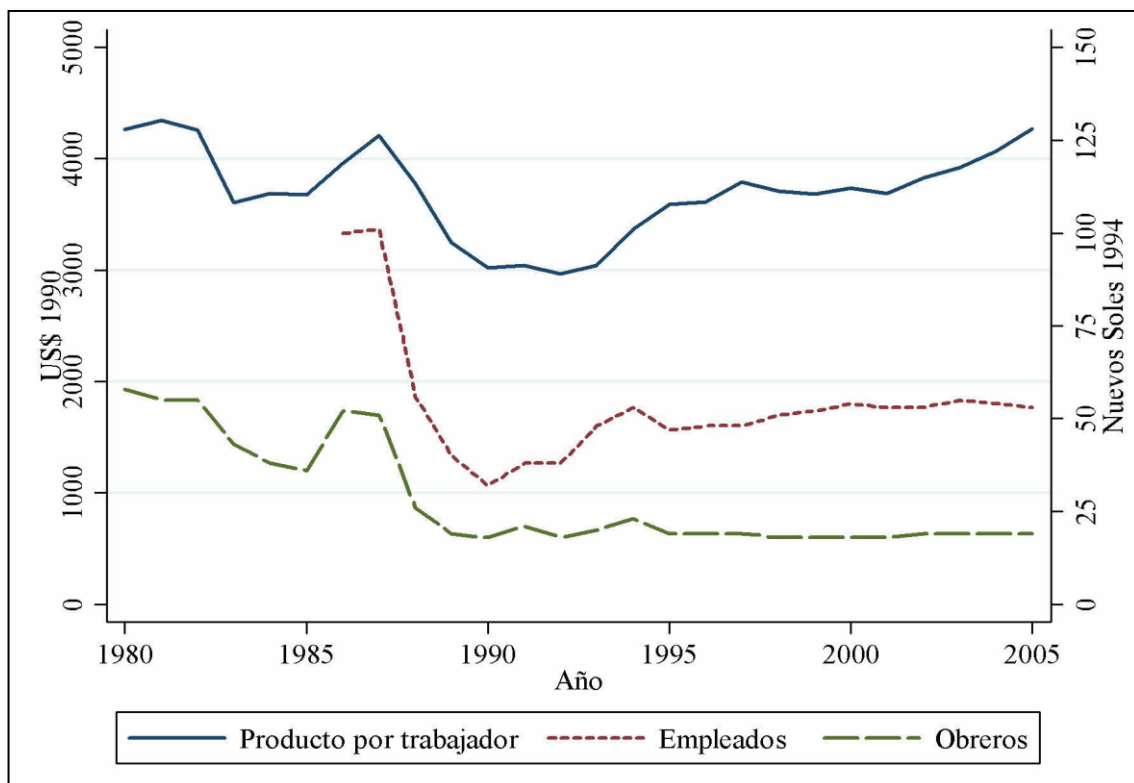
Fuente: Infante & Chacaltana (2014)

Existe de hecho una relación negativa entre productividad y empleo, por definición, mayores niveles de productividad, usualmente asociados a mejores tecnologías, tienden a ahorrar empleo en el corto plazo. Sin embargo, diversos estudios coinciden en señalar que esta relación puede ser positiva en el largo plazo, derivados ejemplo, de cambios en la tecnología. En el mercado de trabajo peruano, quizás lo más importante es el tipo de empleo que se crea. Es de esperar que los sectores más productivos, tiendan a ofrecer mejores condiciones laborales a sus trabajadores. Se observa que la relación entre producto por trabajador e ingresos es positiva, sin embargo

en Perú siendo los sectores más productivos capaces de cumplir con la legislación laboral, no son capaces de generar al mismo tiempo similares diferencias en términos de ingresos con los sectores menos productivos.

En el gráfico 18, se muestra la relación entre producto por trabajador y salario real, desde 1980. Durante el periodo de crisis, los salarios cayeron proporcionalmente más que el producto por trabajador. En el periodo de recuperación, aun cuando el producto por trabajador sube, los salarios de obreros no han acompañado esta tendencia, en tanto que en las remuneraciones de los empleados, si se observa una ligera recuperación desde mediados de los noventa, lo cual parece mostrar un cambio en la composición de la demanda laboral con un sesgo hacia mano de obra más calificada.

Gráfico 18. Evolución del producto por trabajador (US\$ de 1990) y salario real (soles de 1994)



Fuente: Chacaltana & Yamada (2009)

Esto se debe precisamente a la heterogeneidad productiva descrita anteriormente, ya que los ingresos laborales se determinan en los sectores de menor productividad, de manera que los diferenciales de productividad a nivel sectorial no se traducen en diferenciales en ingresos laborales similares sino menores.

Para Loayza (2008), en general, la relación entre nivel de producto por trabajador y cambios en la calidad del empleo es débil, probablemente porque han habido sectores tradicionalmente de baja productividad que han empezado a generar empleo formal, como los relacionados a la agricultura.

¿Porqué no hay una mayor relación entre producto por trabajador y crecimiento de los salarios?

Algunos posibles factores explicativos son:

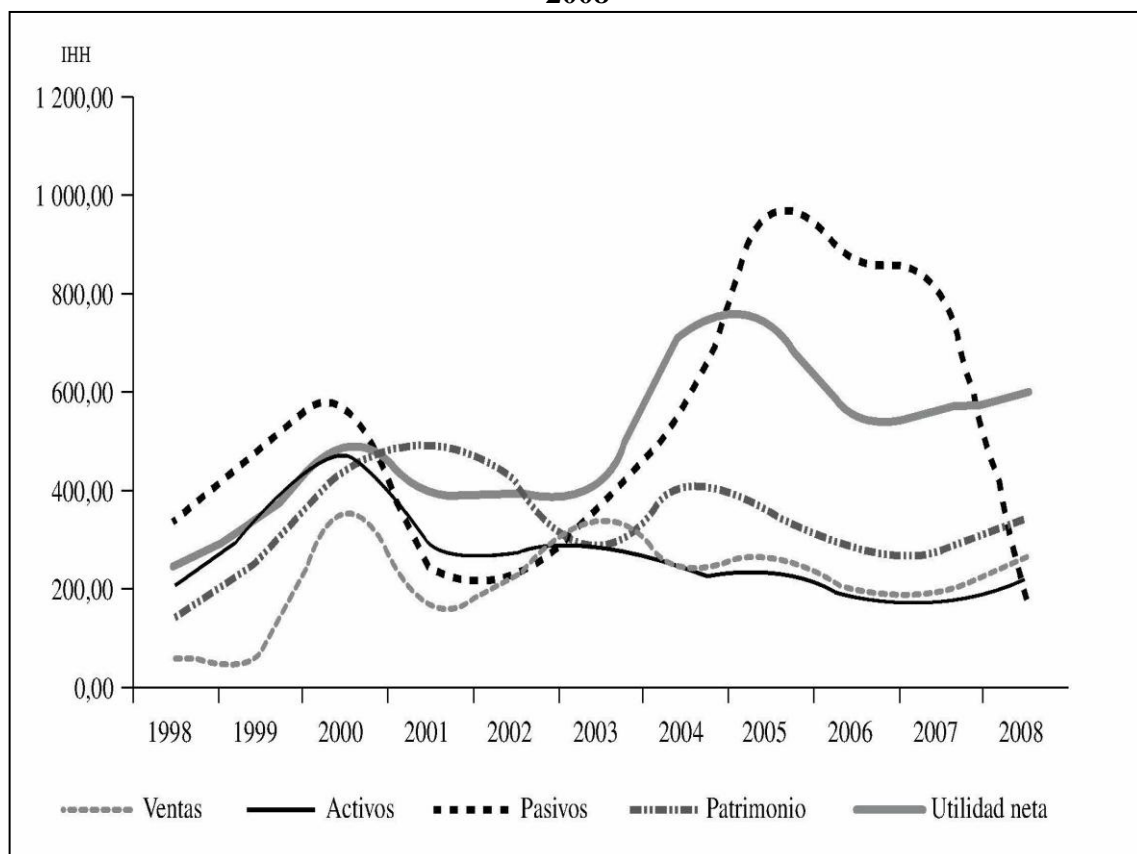
(1) En un mercado de trabajo en donde coexisten sectores de alta productividad que explican una baja proporción del empleo, junto con sectores de baja productividad donde hay una elevada proporción del empleo, los salarios están influenciados fuertemente por lo que ocurre en los sectores de baja productividad, y

(2) El tipo de crecimiento observado en el Perú en los últimos años. Este crecimiento de origen exportador siendo positivo, es insuficiente porque genera inequidades que favorecen principalmente a aquellos sectores más competitivos y más preparados para la competencia internacional. Así, si en el periodo 2001-2006, la economía creció en un 32% en términos reales, los salarios (masa salarial) sólo lo hicieron en 18,5%, en tanto que las utilidades (o excedente de explotación) crecieron en un 51%. Más aun, el incremento observado dentro de los salarios, ocurrió por un incremento de 6% en los sueldos promedio de los empleados (calificados) y casi ningún crecimiento en los salarios de los obreros (no calificados). Esta característica marcada de la forma desigual en que ha crecido el país en los últimos años, puede explicar la escasa relación entre producción y calidad del empleo porque se ha trasladado mas a utilidades que a

remuneraciones y, lo poco que ha ido en esta dirección, ha beneficiado en mayor medida a los trabajadores más calificados que son la minoría.

En el gráfico 19, se puede observar la evolución de las utilidades netas, y esto puede explicar el por qué *la participación en los beneficios de la empresa* empieza a jugar un papel importante en la economía de los hogares y en el comportamiento del trabajador, a la vista de que la tendencia de los salarios no acompaña a la tendencia de crecimiento económico y a su vez esto explica el por qué en las empresas de sectores más productivos el reparto de beneficios a los trabajadores significó un total de 18 sueldos/año adicionales entre 2003 y 2008.

Gráfico 19. Índice Herfindahl-Hirschman (ihh) por ventas, activos, pasivos, patrimonio y utilidades según datos de Perú: The top 10,000 Companies, 1998-2008



Fuente: Alarco (2011)

Pese a los buenos resultados, Una visión general del sector empresarial y productivo actual permite concluir que el país cuenta con una estructura productiva con pocos sectores altamente productivos como la minería y muchos de baja productividad aún como la agricultura y el comercio y, una concentración de la producción en sectores de alta productividad pero de poca generación de empleo. La estructura productiva del país se concentra en servicios (40%) y comercio (15%), mientras que las actividades con una sofisticación mayor y con mayor productividad, como la manufactura, representan el 14% del PBI. Asimismo, se encuentra una gran diferencia de productividades entre empresas, en función del tamaño y la ubicación geográfica. Las PYME emplean a alrededor del 59% de la PEA ocupada, sin embargo, un gran porcentaje de ellas son de baja productividad (bajos ingresos por persona o pocas ventas por persona) y son informales. Así, por ejemplo, según el INEI aproximadamente 88% del total de la PEA ocupada que trabaja en PYME tiene un empleo informal. A ello se suma que, a pesar de representar el 72% del total de empresas exportadoras, las MYPE solo representan el 3,4% del valor total de las exportaciones del Perú.

Otro aspecto que afecta la competitividad se refiere a la fragmentación del desarrollo empresarial y productivo en un gran número de pequeños negocios. Así, el 94,2% de las empresas son micro empresas, 5% son pequeñas, y apenas el 0,8% son medianas y grandes empresas (INEI - PRODUCE, 2012). La fragmentación de empresas existente dificulta la posibilidad de diversificar la oferta y elevar la productividad de la industria y demás sectores productivos y de servicios. De igual forma, existen negocios unipersonales de subsistencia que no están enfocados en la generación de valor, ni cuentan con recursos humanos cohesionados por una visión y un compromiso de mejoramiento continuo. Muchas empresas unipersonales y microempresas enfrentan carencia de capacidades empresariales, tanto a nivel de gestión como técnica y productiva.

El tamaño de las empresas influye en la productividad de la economía, podemos observar el papel importante de las empresas de los sectores mediana y gran empresa (gráfico 17), en la recuperación y crecimiento de la productividad nacional. (el INEI las clasifica según: micro empresa 1-5; pequeña empresa 5-50; mediana empresa 51-200 y gran empresa + 200). Es importante notar que tanto la productividad y el empleo creció

en el sector empresarial con más de 50 trabajadores (mediana y gran empresa), en donde la *participación en los beneficios* está garantizada por ley y por tanto es un estímulo a los trabajadores a participar e involucrarse en el desempeño de su empresa.. Así podemos observar el incremento del empleo en este sector en particular.

Tabla 7. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS, 2004-2014

(Miles de personas)

Principales características	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	13 059,8	13 120,4	13 683,0	14 197,2	14 459,2	14 757,7	15 089,9	15 307,3	15 541,5	15 683,6	15 796,9
Tamaño de empresa											
De 1 a 10 personas	10 181,8 78,0%	10 086,0 76,9%	10 413,9 76,1%	10 682,7 75,2%	10 702,8 74,0%	10 809,0 73,2%	11 087,5 73,5%	11 103,0 72,5%	11 023,4 70,9%	11 119,3 70,9%	11 176,9 70,8%
De 11 a 50 personas	861,9 6,6%	928,0 7,1%	933,8 6,8%	990,6 7,0%	1 097,2 7,6%	1 129,0 7,7%	1 121,5 7,4%	1 100,0 7,2%	1 177,5 7,6%	1 229,6 7,8%	1 194,7 7,6%
Más de 50 personas	1 874,9 14,4%	1 959,3 14,9%	2 194,2 16,0%	2 374,5 16,7%	2 505,2 17,3%	2 662,9 18,0%	2 691,5 17,8%	2 871,4 18,8%	3 065,0 19,7%	3 137,6 20,0%	3 228,5 20,4%
NEP	141,3	147,1	141,1	149,4	154,0	156,9	189,3	232,9	275,5	197,1	196,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

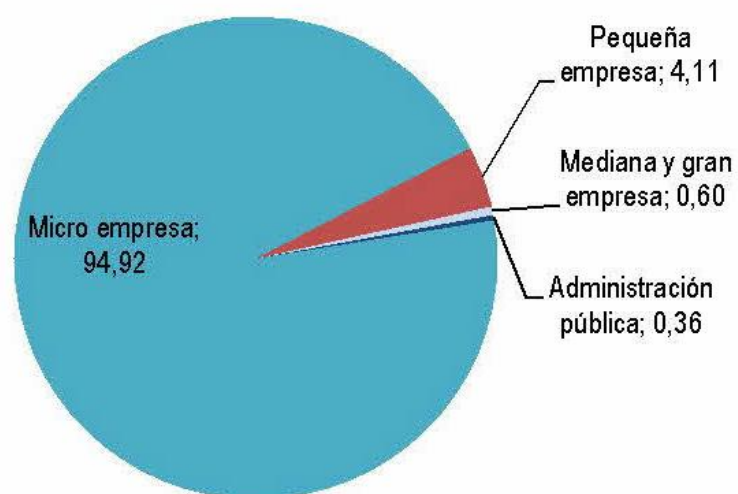
Estas cifras de ocupación en empresas de más de 50 empleados dista mucho de las observadas en los países Europeos (España 39%). Lo mismo sucede con la composición de la estructura empresarial, lo que conlleva a buscar otros complementos a la *participación en los beneficios* para estimular el crecimiento empresarial.

Tabla 8: Perú, empresas según segmento empresarial 2013-2014

Segmento empresarial	2013	2014	Estructura porcentual 2014	Var % 2014/13
Total	1 778 377	1 883 531	100,00	5,91
Micro empresa	1 689 366	1 787 857	94,92	5,83
Pequeña empresa	71 442	77 503	4,11	8,48
Mediana y gran empresa	11 195	11 380	0,60	1,65
Administración pública	6 374	6 791	0,36	6,54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Gráfico 20: Perú, distribución de empresas por segmento empresarial 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

5. CONCLUSIONES

El grado en que las empresas se organizan internamente para permitir una mayor o menor participación de sus trabajadores en la toma de decisiones y en los resultados financieros colectivos, constituye un tema relevante para la investigación económica y social por razones de eficiencia y de equidad. La participación en las decisiones aprovecha las capacidades humanas de todos los trabajadores y de este modo estimula a las personas a aumentar su educación y formación profesional. Por otra parte, la participación financiera fomenta la identidad colectiva y contribuye a un reparto menos desigual de la renta y la riqueza.

La participación de los trabajadores en la empresa puede analizarse como una cuestión más a considerar por parte de los responsables de la gestión empresarial, que deciden bajo criterios puramente de beneficio privado. O puede analizarse también desde la perspectiva del interés general, bienestar social, y la posibilidad de implantar políticas públicas que fomenten la participación en sus diferentes variantes. Este trabajo de fin de máster aborda el tema de la participación de los trabajadores en la empresa bajo la doble perspectiva, micro o empresarial, y macro o economía nacional. Además de la revisión de la literatura teórica sobre el tema, el trabajo analiza con cierto detalle la experiencia Peruana de la participación de los trabajadores en la empresa, una experiencia que comienza con la imposición por parte un estado “benevolente” de que los trabajadores perciban como parte de su retribución una parte de los beneficios de las empresas donde trabajan, y evoluciona hacia una participación voluntaria, alrededor de modelos de gestión de calidad total voluntariamente implantados por las empresas.

El gobierno militar del Perú de 1968, busco modificar de manera profunda "la estructura tradicional de la sociedad Peruana" y la redistribución de los ingresos se presentó como una opción efectiva para elevar los niveles de vida de la población situada en la base de la pirámide de ingresos. El reconocimiento en los años setenta a la participación en la gestión, propiedad y los beneficios por los trabajadores pareció una política claramente favorable para aumentar los ingresos reales del 80% de la población peruana, que recibía el 35% del ingreso nacional, pero al parecer los mecanismos fueron muy complicados. Además, una perfecta o cuasi perfecta igualdad en los ingresos

personales es inconsistente con la existencia de un sistema de precios como mecanismo asignador de recursos.

Para hacer viable y potenciar la participación en la gestión y en las decisiones, la educación y capacitación son factores claves, y la realidad Peruana de los 70's demostró que los trabajadores carecían de las aptitudes para la autonomía y la función directiva y una actitud leal de cooperación, para el trabajador ahora nuevo empresario, las reivindicaciones del resto de trabajadores quedaron en un plano muy por detrás de sus beneficios futuros por participación en las utilidades o propiedad. En otras palabras, la inadecuada capacitación de los trabajadores no hizo viable el poder de decisión, gestión y autonomía del trabajador, que por estar habituados a las prácticas sindicales no logro aprovechar la oportunidad que se le brindó con la cogestión y la co-propiedad de la empresa.

La fórmula de participación ensayada en Perú entre 1970 y 1977 supuso el más completo y audaz, a la vez fallido ensayo de participación global, la participación se convirtió durante una década en el eje mismo de la vida económica del país. En su diseño original la finalidad de estas medidas era el fortalecimiento de la empresa mediante la acción unitaria de los trabajadores en la gestión, en el proceso productivo, en la propiedad empresarial y el estímulo de formas de interrelación entre el capital y el trabajo, sin embargo "las comunidades industriales/laborales" no generaron mayor cooperación en el interior de las empresas, paradójicamente intensificaron la conflictividad social y de esta forma no mejoraron ni los resultados económico ni la distribución de los ingresos.

Entre otros factores exógenos del fracaso del sistema está las relación entre el modelo de participación y el sistema político, que se justifica porque las leyes tienden a homogenizar situaciones diferentes y soluciones no adecuadas a cada realidad empresarial. La subordinación de la reforma de la empresa para consolidar al régimen político contribuyó a mostrar las bases precarias en las que se apoyaba esta reforma y contribuyó al alejamiento de los objetivos iniciales. Para el círculo de empresarios la imposición de la *comunidad industrial / laboral* significó la intromisión en sus

intereses y esto restó estímulos a nuevas inversiones y descendió la producción, que a su vez favoreció la fuga de capitales.

La crisis económica que atravesó el país, la reducción del número de empresas obligadas a constituir comunidades y el imparable fenómeno inflacionario que provocó el cierre de muchas empresas, minimizó el impulso transformador y de redistribución e los ingresos de este sistema de participación nacido al amparo de un gobierno militar, revolucionario y populista.

Con el retorno al libre mercado y el abandono de las políticas proteccionistas, el sistema participativo experimentó cambios importantes en el Perú. Del mismo modo la literatura predice que el incremento de la productividad es uno de los principales efectos incentivos de los sistemas de participación de los trabajadores en los beneficios, y en la configuración económica contemporánea la influencia de los trabajadores alentaría la participación activa de éstos en los diferentes niveles de producción y administración de la unidad productiva o de servicios, como lo es la empresa. En este sentido, el gobierno Peruano reconoce la importancia de promover e incentivar a que el trabajador contribuya a elevar la eficiencia y productividad de la empresa y por ende los sistemas retributivos tienen gran importancia, por cuanto impulsan y fortalecen el compromiso del personal y las empresas pueden aumentar significativamente su capacidad de organización, haciéndose competitivas para los desafíos comerciales actuales y esta es la razón por la cual se mantiene la decisión política de reconocer el derecho de los trabajadores a participar en los beneficios de la empresa, tratando de retribuir con justicia lo que cada trabajador ha contribuido en la producción de beneficios para la empresa, con el objeto de que dicha participación tenga el efecto incentivador en el trabajador en su esfuerzo de elevar la productividad y competitividad.

El gobierno Peruano consciente de su papel promotor de la competitividad, sólo promueve otras formas de participación que la constitución permite, no las impone, y propicia que sean producto de la voluntad de las partes, como la participación del trabajador en la gestión de la empresa bajo la figura de la delegación voluntaria de funciones por parte del empleador al trabajador, sin cuestionar el poder empresarial y sin la atribución de un derecho al colectivo laboral, sólo existe una descentralización de

funciones para hacer más efectiva la empresa. La coyuntura aprovechada para esta promoción es el auge de los sistemas de gestión de la calidad, porque estas prácticas contienen pautas que no sólo incentivan la participación activa del trabajador en el desempeño y mejora continua de su empresa y proporcionan un marco adecuado para potenciar el papel promotor del empleo productivo (productividad y competitividad) que fundamentan el reconocimiento legal de la *participación en los beneficios* de la empresa por los trabajadores.

Hay que tener en cuenta que no existe un único enfoque para la gestión de la calidad y se debe considerar diversos factores para su implementación. Los modelos como el ISO 9000, el modelo Peruano de excelencia en la gestión o el modelo de Malcolm Baldrige, contienen una serie de pautas para la implementación de las prácticas de la calidad total, pero no hacen distinción por tipo de empresa ni por sector industrial. El no tener presente las variables que influyen en la relación entre la gestión de la calidad total y desempeño operacional puede llevar al fracaso la implementación de un modelo de gestión de la calidad.

Todas las prácticas de la calidad total "NO" tienen la misma correlación con el desempeño operacional y es a través de este que se logra la mejora en el desempeño organizacional. La efectividad en el uso de algunas prácticas de la calidad total puede tener relación con los factores culturales de la sociedad. Los factores culturales podrían relacionarse con la actitud de los trabajadores hacia la utilización de ciertas prácticas de la calidad total, y podrían condicionar la predisposición de la alta dirección en la implementación de las mismas. El Perú es un país con alta distancia de poder y aversión a la incertidumbre, y en este país los trabajadores podrían sentirse incómodos con la delegación de poder, lo que podría originar que disminuya su desempeño.

El otorgamiento de poder al trabajador y el involucramiento del trabajador son prácticas de la calidad total y gestión que tienen relación con la cultura y deben ser objeto de análisis más profundos. El objetivo de utilizar estas prácticas es la de permitir al trabajador un mayor poder para tomar decisiones. En países con alta distancia de poder y aversión a la incertidumbre, el conocer la manera de aumentar la eficacia de la relación con los trabajadores requiere de nuevos enfoques administrativos. Adoptar

modelos de gestión que han sido desarrollados en otros países, sin medir el impacto que puede causar la cultura nacional, podría tener resultados contraproducentes. No obstante, el que la delegación de poder al trabajador no sea una práctica muy común en Perú, no significa de que no haya sido efectiva en las empresas donde se practica.

Al menor desarrollo de la participación del trabajador en la gestión de la empresa en Perú, ha contribuido adicionalmente la hostilidad del empresario, el recelo de los sindicatos y sobre todo de las instituciones, por estar acostumbradas a ver al trabajador desempeñando un papel pasivo.

Para un mercado emergente como el Peruano, la innovación técnica es más significativa que la innovación organizativa cuando se quiere influir en el desempeño organizacional. En el contexto global actual es importante destacar que la promoción de las otras formas de participación como la gestión y la propiedad (*capitalismo compartido*) encajan en el reconocimiento del trabajador como elemento esencial en el desarrollo de la actividad empresarial y reforzaría el papel de la *participación en los beneficios* porque cada trabajador estaría interesado e inmerso en la gestión, con lo cual su nivel de compromiso hacia la empresa mejorará y eventualmente podría aumentar la productividad de la misma. En estos últimos 15 años los factores que han inducido la mayor participación de los trabajadores son las innovaciones tecnológicas y los cambios en las estructuras productivas y en los mercados que han primado la valorización de los aspectos cualitativos del trabajo y la necesidad de contar con una mayor flexibilidad interna en la organización del trabajo.

En Perú las empresas deben mejorar la baja percepción de la importancia de la innovación organizativa como en Europa y Estados Unidos para conseguir mejores desempeños. A nivel mundial, se percibe una tendencia creciente a prestar más atención a las innovaciones organizativas, por tanto las empresas de mercados emergentes no deberían descuidar ambos tipos de innovación, técnica y organizativa, si su objetivo es alcanzar mayores niveles de desempeño. En este aspecto es importante destacar y promocionar los éxitos de las grandes empresas Peruanas, pero también es importante tener en cuenta que esta forma organizativa tuvo su equivalente con éxito en las actividades informales, de microempresa y empresa familiar surgidas en los 80 en

medio de la crisis que obligó a muchos a autogenerar sus fuentes de trabajo para subsistir y cuyo éxito radicó entre otros factores a que se organizaron en torno a la confianza mutua y responsabilidad del personal contratado, donde las lealtades personales facilitaban las relaciones económicas y porque estos valoraban esta experiencia laboral como aporte para a futuro formar sus propias empresas y organizarse en un conglomerado productivo como son el caso de la Asociación de Productores Textiles de Gamarra que no solo ha plantado cara a sus competidores asiáticos en el mercado local, también en el mercado Norte Americano o el caso de la familia Añaños Jeri - Kola Real que inició su empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas con 15 trabajadores en 1988 y han logrado que se convierta en una empresa multinacional con 17 plantas a nivel nacional y extranjero con un nivel de producción de 3000 millones de litros al año con 8500 empleados.

La adopción de sistemas de gestión de la calidad y la certificación ISO 9001, reforzó en un país con una cultura arraigada en la jerarquía como el caso de Perú, el papel importante de la alta dirección. Justamente haber mantenido parte del control jerárquico, sumado a la *participación financiera de los trabajadores* y a la delegación y descentralización de decisión en los trabajadores producto de los círculos de calidad, permitieron a un importante número de empresas, sobre todo aquellas inmersas en la implantación de sistemas de calidad y excelencia lograr aprovechar los beneficios que tanto predica el *capitalismo compartido*. Si se revisan los datos macroeconómicos el producto por trabajador ha crecido a un ritmo mayor que los salarios, lo mismo que el peso de la *participación en los beneficios* en los ingresos de los trabajadores. Entre 2000 y 2009, la participación de las remuneraciones en el PIB se ha reducido del 24,4% al 22,%, mientras que la cuota del excedente de explotación respecto del producto se incrementó del 59,1% al 62,8 % (INEI 2011).

Uno de los aspectos que más dificulta el crecimiento del producto por trabajador es que la economía peruana presenta una estructura fragmentada desde el punto de vista sectorial y productivo. En 2011, casi 10 millones de trabajadores laboran en unidades de producción que producen menos de 3 mil dólares al año (unos 250 dólares mensuales), pero al mismo tiempo existen otros sectores de talla mundial, en donde el producto por

trabajador sobrepasa los 40 mil dólares anuales, y sin embargo explican una pequeña fracción del empleo.

Se esperaba que la baja calidad del empleo en el Perú mejorara significativamente en el periodo de crecimiento rápido observado en la década pasada, que por ejemplo ha llevado a la economía a crecer en 32% en términos reales en el periodo 2001-2006. Sin embargo, ello no ha ocurrido así y más bien se ha observado un proceso complejo, los salarios (masa salarial) sólo lo hicieron en un 22% en tanto que las utilidades (excedente de explotación) crecieron en un 51% en el mismo periodo.

El principal desafío de Perú es generar empleos de calidad por dos vías: (1) acelerando la creación de nuevos empleos de productividad aceptable y (2) mejorando la productividad e ingresos de los preexistentes. Una visión estratégica hace énfasis en la necesidad de descansar en las ventajas comparativas provistas por el tipo de recursos naturales y la abundancia de mano de obra no calificada. Otra visión estratégica enfatiza en cambio que, en el actual proceso de competencia global, las innovaciones son la principal fuente de competitividad, poniendo así el acento en las ventajas adquiribles a través de la inversión en conocimiento, innovaciones y calificación de la mano de obra. En este punto podemos señalar que la participación en la gestión de la empresa ha estimulado la búsqueda de capacitación y mejora de los conocimientos por parte del trabajador y la *participación en los beneficios*, ha facilitado esta formación con el consiguiente aumento del capital humano en la empresa y en la sociedad.

El tema es que Perú se encuentra enfrentando el desafío de iniciar la transición de uno a otro esquema estratégico. No hay duda de que el proceso de globalización ha contribuido al creciente predominio de la competencia basada en la innovación, hecho que probablemente se intensificará en el futuro. Pero también es cierto que países como Perú deben efectuar un tránsito gradual, desde una capacidad innovadora muy débil hacia una relativamente fuerte para poder descansar en ella con fines de competitividad. Para desarrollar ese tránsito deberá descansar en políticas e incentivos para aprovechar las ventajas comparativas existentes que generen el crecimiento económico y al mismo tiempo introducir políticas e incentivos para desarrollar un sistema de adopción,

adaptación e innovación tecnológica y organizativa en el que interactúen empresas y entidades especializadas con la consiguiente inversión en capital humano.

La adhesión de la empresa al ISO 9001 puede ser una oportunidad para promover el aprendizaje y la promoción de otras formas de gestión en la empresa, a partir de la indagación de cómo se están realizando las actividades y qué se requiere modificar para efectuar mejoras. Es una ocasión para que la organización realice una autoevaluación e identifique sus fortalezas y debilidades, además de permitir a las personas a innovar. La búsqueda de la certificación ISO 9001 tiene un componente operacional, vinculado a la realización de las actividades laborales, y un componente de cultura organizacional conformado por valores y creencias que influyen en la motivación y el accionar de los sujetos. El enfoque de las organizaciones que aprenden puede ser útil al permitir centrarnos en la dimensión difícil de identificar pero que tiene un impacto crucial, la cultura de aprendizaje. Si la cultura no apoya el aprendizaje es probable que el sistema organizacional asimile el ISO 9001 o cualquier otra forma de gestión, de manera que se hagan "cambios para no cambiar", adoptando formalismos y acciones para contrarrestar la carga burocrática que normalmente ocasiona el ISO 9001. Esto resalta el papel de la alta dirección y de que su convencimiento es clave para cualquier innovación organizativa.

Un país se mide en términos de calidad y un indicador es el número de empresas que tienen capacidad para hacerlo. En Perú alrededor de 5500 pequeñas y mediana empresas están exportando y apenas se llega a unas 1100 empresas certificadas en ISO 9001 o ISO 14001, está claro que existe una brecha muy grande para llegar a equipararse a países de la región como Chile. Es evidente que en Perú falta desarrollar una cultura empresarial que tienda a certificarse, que se someta constantemente a evaluaciones y certificaciones para alcanzar y mantener altos estándares de competitividad.

Para terminar, como lo señala la evidencia empírica lo importante es saber bajo qué circunstancias el efecto de la participación de los trabajadores en los beneficios es positivo sobre el potenciamiento de la empresa o la productividad, además las ventajas del *capitalismo compartido* evidencian la complementariedad con otro tipo de

participación, como en las decisiones por ejemplo. En este sentido, hay que resaltar que la participación de los trabajadores en los beneficios no es responsable de los espectaculares resultados macroeconómicos del Perú, pero hay que señalar que han potenciado los buenos resultados económicos de las empresas, tal como se refleja en la figura 19, donde puede observarse mayor crecimiento de las utilidades de las empresas del TOP 10000 desde 1998 a 2008, y esto explicaría el por qué para los trabajadores de determinados sectores productivos entre los años 2003 y 2008, la *participación en los beneficios* (18 sueldos) significó un monto superior al percibido durante el año (14 sueldos).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alarco, G. (2011). "Márgenes de ganancia, financiamiento e inversión del sector empresarial Peruano 1998-2008". *Revista CEPAL 105*, Diciembre 2011, pp.1333-150.
2. Alvarado, M. (2002). "Un pasaje para la internacionalización de las empresas peruanas". *Revista de Calidad y Excelencia*, núm. 8, p. 26-29. Sociedad Nacional de Industrias.
3. Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). "Production, information and economic organization". *American Economic Review*, 62 (1972): 777-795.
4. Alcorta, L. (1992). "El Nuevo Capital Financiero: Grupos Financieros y Ganancias Sistemáticas en el Perú. Fundación Friedrich Ebert. Lima.
5. Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (2008). "Análisis de los Factores que contribuyen al Éxito de *Proyectos Empresariales*". Madrid 2008.
6. Badescu, M. & Garcés-Ayerbe, C. (2009). "The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain. *Technovation*, 22(2),122-129.
7. Balbi, C. (1993). "La flexibilización laboral en el Perú. Su impacto en el sindicalismo". DESCO (Ed), Lima 1993.
8. Banco Central de reserva del Perú. Cuentas Nacionales y Memorias Anuales.
9. Baron, J., y Kreps, D.(1999). "Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers". John Wiley and Sons Ltd., 1999.
10. Batt, R. & Appelbaum, E. (1995). "Worker Participation in Diverse Settings: Does the form Affect the Outcome, and If so, Who Benefits?". *British Journal of Industrial Relations*, (33)3, pp. 353-378.
11. Bauer, T.K. & Bender, S. (2003)." Technological Change, Organizational Change, and Job Turnover". *Labour Economics*, 2003(11), 265-291.
12. Benson, G., Kimmel, M. & Lawler E. (2013). "Adoption of employee involvement practices: Organizational change issues and insights". *Center for Effective Organizations Publication*, G13-06(625), April 2013.

13. Benzaquen, J (2013.a). "Calidad en las empresas Latinoamericanas: El caso Peruano". *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 7, Nro. 1.03, pp. 41-59.
14. Benzaquen, J (2013.b). " La ISO 9001 y TQM en las empresas Latinoamericanas: Perú". *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* Vol. 8, Nro. 1.04, pp. 67-89.
15. Blair, M. (1999). "Firm specific human capital and the theory of the firm". En "Employees and Corporate Governance", Blair, M. & Roe, M. (Eds), pp. 58–90 Washington: Brookings Institute Press.
16. Blázquez, F., Dorta, J. A. & Verona, M. C. (2006). "Factores del crecimiento empresarial. Especial Referencia a las Pequeñas y Medianas Empresas". *Revista Innovar*, 16(28), 43-56.
17. Blasi, Joseph R.; Kruse, Douglas L. & Markovitz, Harry M. (2010). "Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism". En Kruse, Douglas L.; Freeman, Richard B.; Blasi, Joseph R. (Eds. 2010), "Shared capitalism at work: employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options". NBER and University of Chicago Press, Chicago, IL.
18. Bowles, S. & Gintis, H. (1993): "The revenge of homo economicus: Contested exchange and the revival of political economy". *Journal of Economics Perspectives*, 1993 (7): 83-102.
19. Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2002). "Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: A firm-level evidence". *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339-376.
20. Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2003). "Computing productivity: firm-level evidence". *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 793-808.
21. Cahill, N. (2000). "Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gain sharing: What can they Achieve?". *NESC (National Economic and Social Council)*. Research Series Paper N° 4.
22. Card, D. (1990). "Comment to Weitzman and Kruse. A. Blinder (ed.), Paying for Productivity. A Look at the Evidence". Washington, D.C., The Brookings Institution.

23. Cárdenas, E. et. al. (1988). "Diagnóstico comparativo: Ensayo de interpretación de dos empresas peruanas". ESAN, Lima.4
24. Caroli, E. & Van Reenen, J. (2001). "Skilled Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments". *Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1449-1492.
25. Carranza, E., Fernández-Baca, J. & Moron, E.(2003). "Peru: Markets, Government and the Sources of Growth". Universidad del Pacífico (Perú), Departamento de Economía, 2003.
26. Castillo, E. & Yamada, G. (2008). "Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral: una Fórmula Ganadora". Documento de Discusión DD/08/04, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
27. Chacaltana, J. (1999). "Los costos laborales en el Perú". Tokman, Victor; Martinez, Daniel (eds.). "Inseguridad laboral y competitividad: modalidades de contratación". Lima: OIT, 1999. pp. 205-284.
28. Chacaltana, J. y N. García (2002). "Estabilidad laboral, capacitación y productividad", Red de políticas de empleo, Lima: Consejo Interamericano Económico y Social (CIES).
29. Chacaltana, J. & Yamada, G. (2009). "Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú". Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, Universidad del Pacífico (Perú), Setiembre 2009.
30. Chaplin, D. (1967). "The Peruvian industrial labor force". Princeton University Press, New Jersey. Disponible en donnaplay
31. Chavez, E. (1990); "El empleo en los sectores populares urbanos: de marginales a informales". En "De marginales a informales", Bustamante Alberto (1990), Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. DESCO (Ed), Lima.
32. Celene, C. & Carton, Ch. (2008). "Determinantes del crecimiento económico en América Latina: Desarrollo financiero y capital humano". *Panorama Socioeconómico*, vol.26, nro. 37, Julio-Diciembre 008, pp.108-119. Universidad de Talca, Chile.
33. Círculo de Empresarios (2015). "La Empresa Mediana Española. Informe Anual 2015"

34. Clutterback, D. (1994). "The Power of Empowerment". Londres: Kogab Page. Visible en FLIX24/7.
35. Comité Económico y Social Europeo (2010). "Participación financiera de los trabajadores en Europa (Dictamen de iniciativa)", SOC/371, Bruselas, 21 de Octubre de 2010.
36. Comité de Gestión de la Calidad, Bases 2014 - Premio Nacional a la Calidad Perú.
37. Cotler, J. (1998). "Los Empresarios y las Reformas Económicas en el Perú". Documento de Trabajo Nro. 91, Serie: Sociología y Política 12, IEP Instituto de Estudios Peruanos.
38. Cooke, W.N. (1994). "Employee Participation Programs, Group Based Incentives and Company Performance: A Union-No union Comparison", *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), pp.594-609.
39. Cristini, A., Gaj, A., Labory, S. & Leoni, R. (2003). "Flat Hierarchical Structure, Bundles of New Work Practices and Firm Performance". *Italian Journal Economist*, 2003(2), 313-330.
40. D'Art, D. & Turner, T. (2003). "Profit sharing firm performance and union influence in selected European countries", www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm, pp.335-350.
41. Damanpour, F. (2010). "An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations". *British Journal of Management*, Oxford, Vol. 21, nro. 4, pp. 996-1010, Dec.2010.
42. Delgado, V. (2012). "Beneficios sociales en el Perú - CTS, gratificaciones, asignaciones, seguro de vida, utilidades". Visible en Scribd.
43. Deming, W. E. (1982). "Out of the crisis. Boston". MA: MIT Press.
44. Draca, M., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2007). "Productivity and ICT: A Review of the evidence". The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies, Mansell Ed., 100-147, Oxford University Press.
45. Edwards, P. & Collinson, M. (2002). "Empowerment and Managerial Labor Strategies". *Work and Occupations*, vol. 29, nro. 3, pp. 272-299.

46. Elinor Ostrom (2000). "Collective Action and the Evolution of Social Norms". *The Journal of Economic Perspectives*, 14(03), 137-158
47. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Setiembre 1997.
48. Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. (2002). "Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce". *Small Business Economics*, 19, 51-62, Holanda.
49. Fernández, J. (2009). "La participación financiera de los trabajadores en las empresas. Diferencias económicas de las empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, número 64, 2009, pp. 151-168.
50. Fernández, J. (2013). "Medidas de desempeño competitivo entre empresas con diferente estructura de la propiedad del capital". *Revista de Ciencias Sociales (RSC)*, Vol. XIX, No.2, Abril-Junio 2013, pp. 268-288.
51. Fernández, Z. (1993). "La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa". *Papeles de Economía Española*, 56, 178-193, España: Fundación de las Cajas de Ahorros.
52. Figueroa, A. (1973). "El Impacto de las Reformas Actuales Sobre la Distribución de Ingresos en el Perú". *Revista de ciencias sociales*, Nro. 1, 1973. Universidad del Pacífico.
53. Franco, C. (1989). "Informales: Nuevos rostros en la vieja Lima". CEDEP(Ed.), Lima.
54. Freeman, Richard B., Kruse, Douglas L., Blasi, Joseph R. (2010). "Worker Response to Shirking under Shared Capitalism". En Kruse, Douglas L., Freeman, Richard B., Blasi, Joseph R. (Eds), "Shared capitalism at work: employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options", NBER and University of Chicago Press, Chicago, IL.
55. García, N. (2004). "Crecimiento, competitividad y empleo en Perú, 1990-2003". *Revista de de la CEPAL*, Nro. 83, Agosto 2004, pp. 85-105.
56. García, C. y Huerta, E. (2008). "La Frontera de la Innovación: La hora de la empresa Española". Documento de trabajo nro. 139/2008. Fundación Alternativas.

57. García M., Posada N. & Hernández C. (2012). "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción". *Contribuciones a la Economía*, (2012-07).
58. Gavagnin, Osvaldo (1980). "Participación de los trabajadores en la propiedad y gestión empresarial". 2º edición, Lima: ITF, 1980, p. 44.
59. Helpman, E. & Krugman P. (1985). "Market Structure and Foreign Trade", Sussex, Wheatsheaf Books Ltd.
60. Hempell, T. & Zwick, T (2008). "New technology, work organization and innovation". *Economics of Innovation and New Technologies*, 17(4), pp. 331-354.
61. Huerta, E., Larraza, M. & García, C. (2005). "Perfiles Organizativos de la Empresa Industrial Española". *Universia Business Review - Actualidad Económica*. 2º trimestre, pp. 26-39.
62. IEP Instituto de Estudios Peruanos (1994). Julio Cotler (Editor), "Perú 1964-1994: Economía, Sociedad y Política".
63. Infante, R. & Chacaltana, J. (2014). "Hacia un desarrollo inclusivo: el caso del Perú". Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, Abril de 2014.
64. Improven (2013). ACE (Allied Consultants Europe), "Organizaciones Flexibles: la Clave para tener Éxito"
65. Indecopi 2012, "II Simposio nacional de la calidad 2012 - Estrategias para un país que avanza". *Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual*. Unas 800 empresas cuentan con certificación de gestión de calidad. RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/unas-800-empresas-cuentan-con-certificacion-de-gestion-de-calidadnoticia-525276>
66. Instituto Nacional de Estadística e Informática (Perú), Memorias Anuales
67. Japelli, T., Pagano, M. (1994). "Saving, Growth and Liquidity Constraints". *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, Nro. 1, Febrero 1994, pp. 83-109.
68. Jiménez, F. (1999). "De la industrialización proteccionista a la desindustrialización neoliberal". Consorcio de Investigación Económica, Departamento de Economía, PUCP

69. Jiménez, F. (2011). "Producto Potencial, Fuentes del Crecimiento y Productividad en la economía Peruana (1950-2008)". *El Trimestre Económico*, vol. LXXVII (4), número 312, Octubre-Diciembre 2011, pp. 913-940.
70. Jiménez, F.(2012); "Empleo y mercado interno en el modelo neoliberal: una nueva hipótesis sobre el subdesarrollo". Fondo Editorial, Pontificia Universidad Católica del Perú.
71. Jones, D.; Kato, T. & Pliskin, J. (1997). "Profit Sharing and Gain sharing: A Review of Theory, Incidence and Effects". En: Lewin, G.; Mitchell, D. & Zaide, M. (eds.): "The Human Resource Management Handbook", part I, Greenwich CT: JAI Press, pp. 153-174.
72. Kruse, D. (1993). "Profit Sharing: Does it Make a Difference". Upjohn Institute for Employment Research, Michigan.
73. Kruse, Douglas L. & Blasi, Joseph R. (1997). "Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A review of the evidence". En: Lewin, G.; Mitchell, D. & Zaide, M. (eds.): "The Human Resource Management Handbook", part I, Greenwich CT: JAI Press, pp. 113-151.
74. Kruse, Douglas L.; Freeman, Richard B. & Blasi, Joseph R. (Eds. 2010), "Shared capitalism at work: employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options". NBER and University of Chicago Press, Chicago, IL.
75. Lawler E. & Benson, G. (2010). "Raising Skill Demand: Generating Good Jobs". *Center for Effective Organizations Publication*, G10-08(576), July 2010.
76. Lazonick, William (1990). "Competitive Advantage in the Shop Floor". Harvard University Press, Cambridge.
77. Lejarriaga, G. (2002). "Participación financiera de los trabajadores y creación de valor: una propuesta operativa de comportamiento con relación a los objetivos empresariales". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.40, Abril 2002, pp. 73-98.
78. López, J., de le Court, A. & Canalda, S. (2014). "Breaking the Equilibrium between Flexibility and Security: Flexiprecarity as the Spanish Version of the Model". *European Labour Law Journal*, 5(2014), 18-42.

79. Lowitzsch, J. (2008). "Suggestions for Initiatives. Part 3", informe PEPPER IV.
80. Maella, P.(2012). "Retribución Variable y Motivación: Retos y Recomendaciones". Occasional Paper OP 252, IESE Business School, Octubre 2012.
81. Marcerano, Ricardo (1995). "El Trabajo en la Nueva Constitución", Lima: Cultural Cusco, 1995, pp. 197.
82. Marinakis, A. (1997). "A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária"; *Revista de Administração de Empresas*, 1997, vol. 37, N° 4, pp. 56-64, Sao Paulo.
83. Marinakis, A. (1999). "Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina". *Revista de la CEPAL*, nro. 69, pp. 71-84
84. Mayorga, D., & Araujo, P. (1992). "Casos de Política de la Empresa". Apuntes de Estudios, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico 1992, Lima.
85. Milgrom, P. & Roberts, J. (1995). "Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing". *Journal of Accounting and Economics*, 19 (1995): 179-208.
86. Miralles Consuegra (2013). "Factores que Influyen en el Éxito Empresarial: Recursos Humanos, Estrategia, Diseño Organizativo y Entorno". Trabajo de Grado en Relaciones Laborales, Universidad Autnómica de Barcelona, 2013.
87. Noronha, C. (2002). "Chinese cultural values and total quality". *Managing Service Quality*, 12(4), 210-223.
88. OCDE (1995). "Profit Sharing in OECD Countries". OECD Employment Outlook.
89. Omar, A. & Urteaga, A. (2010). "El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional". *Univ.Psychol V. 9, N°1*, pp. 79-92, Bogotá, Colombia.
90. Organización Internacional de Normalización (2010). "The ISO Survey of Certifications. Geneva: ISO copyright office".
91. Osterman, P (1994); "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (1994), pp. 137-188.

92. Paredes, C.E. (2009). "Crecimiento, productividad y eficiencia de la inversión en el Perú". *Cuadernos de Investigación*, Nro. 7, Mayo 2009, Instituto del Perú, Universidad San Martín de Porres.
93. Perotin, V. & Robinson, G. (2003). "Employee participation of Profit and Ownership: A Review of Issues and Evidence". Luxemburg: European Parliament.
94. Perry, C. y Kegley, D. (1990). "Employee Financial participation: An International Survey". *Multinational Industrial Relations Series*, N° 12, Philadelphia, The Wharton School, University of Pennsylvania.
95. Pilat, D. (2006). "The impacts of ICT on productivity growth: Perspectives from the Aggregate, Industry and Firm Level. Growth, Capital and New Technologies". Fundación BBVA (2006), 113-147.
96. Pino, R. (2008.a). "La Relación entre el sector Industrial y el Tamaño de la Empresa con las Prácticas de la Calidad Total y el Desempeño Organizacional". Tesis de Grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia universidad católica del Perú, Marzo 2008.
97. Pino, R. (2008.b); "TQM Practices in Manufacturing and Service Peruvian Companies". Journal of CENTRUM Cathedra: *The Business and Economics Research Journal*, Volume 1, Issue 2, pp. 47-56, 2008.
98. Portocarrero, G. & Tapia, R. (1993). "Trabajadores, Sindicalismo y Política en el Perú". En: Sulmont, D. (1994), "Sociología del Trabajo en el Perú: un Balance". *Debates en Sociología*, No. 19, PUCP, Lima
99. Portocarrero, G. & Sáenz, M (2005). "La Mentalidad de los Empresarios Peruanos: Una Aproximación a su Estudio". Documento de Trabajo nro. 67, Centro de Investigación, Universidad del Pacífico. Marzo 2005.
100. Poutsma, E., Kalmi, P. & Pendlenton, A. (2006). "The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe". *Economic and Industrial Democracy*, 27(4): 637-667.
101. Premio ABE 2015 - Cámara de comercio americana del Perú - Asociación de Buenos empleadores ABE - Setiembre 2015. recuperado en <http://gestion.pe/empleo-management/buenas-practicas-laborales-mejor-forma-atraer-al-talento-2142506>

102. Rodríguez, R. (1976). "Comunidad Industrial. Revolución y Reforma de la Empresa en el Perú". *Nueva Sociedad*, nro.26, Setiembre-Octubre 1976, pp. 63-79.
103. Saavedra, J. & Torero, M (2002). "Union density changes and union effects on firms performance in Perú". Documento de trabajo N° R-465. Washington DC, Estados Unidos: United States Departament of Agriculture.
104. Salas, V. & Huertas, E. (2012). "La Participación Financiera de los Empleados en la Empresa: Una Política para la Inversión y Financiación en capital organizacional". En "Pequeña y mediana empresa: impacto y retos de la crisis en su financiación", *Fundación de estudios financieros*, Nro. 45, pp. 79-91, Marzo 2012.
105. Schwalb, M.M & Herrera, C. (1993). "Colección de Casos de Mercadotecnia". Universidad del Pacífico 1993, Lima.
106. Sesil, J.C. (2006). "Sharing Decision-Making and Group Incentives: The Impact on Performance". *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), pp. 587-607.
107. Shin, J., Taylor, S. & Seo, M. (2012). "Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change". *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3), pp. 727-748.
108. Simon, Herbert (1991). "Organizations and Markets". *Journal of Economic Perspectives*, 1991 (5), 25-44.
109. Sitki, M., Aslan, E.; (2012). "The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29 Iss: 7, pp.753 - 778.
110. Sonja Bekker (2016). "Is There Flexibility in the European Semester Process?: Exploring Interactions between the EU and Member States within Post-crisis Socio-economic Governance". *Tilburg law school legal research paper series*, nro. 10/2016. Swedish Institute for European Policy Studies, 2016:1.
111. Sulmont, D. (1977). "Crisis Huelgas y Movimientos Populares Urbanos en el Perú". *Debates en Sociología*, No. 3 (1978), PUCP, Lima.

112. Sulmont, D. (1991). "Apuntes sobre el Estudio de Isabel Yopez: Flexibilidad y Precarización del Empleo, Desafío al Sindicalismo". *Debates en Sociología*, No. 16, Setiembre 1991, PUCP, Lima.
113. Sulmont, D. (1994). "Sociología del Trabajo en el Perú: un Balance". *Debates en Sociología*, No. 19, PUCP, Lima 1994.
114. Sulmont, D. & Vásquez, E. (2000). "Modernización empresarial en el Perú". Lima, Red de Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, PUCP-UP-IEP. Incluye: Sulmont, Denis, "La responsabilidad social empresarial en el Perú".
115. Sun, H., Hui, I.K., Tam, A.Y.K. & Frick, J. (2000). "Employee involvement and quality management". *The TQM Magazine*, Vol. 12, nº 5, pp. 350-354.
116. Uvalic, M. (1991). "The Pepper Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community". Luxembourg: Office of the Official Publications of the European Communities.
117. Uvalic, M. (2004). "La participación financiera de los trabajadores en la Unión Europea". *Ekonomiaz*, Nº 33. Pp. 64-77.
118. Uvalic, M (2008). "Lessons from PEPPER I to PEPPER IV: Comments on the benchmarking results. Part 3". Informe PEPPER IV.
119. Vaughan, D. (2008). "Financial participation and the work challenges of the 21 Century. Part 3". Informe PEPPER IV.
120. Weitzman, M. (1984). "The share economy". Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
121. Weitzman, M. y D. Kruse (1990). "Profit sharing and productivity". En, A. Blinder (ed.), "Paying for Productivity. A look at the Evidence", pp. 95-141. Washington D.C., The Brookings Institution.
122. Williamson, O (1986). "The Share Economy: Conquering Stagflation". Yale Law School 1-1-1986, paper 4390.

123. Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). "Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements". *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
124. Yamada, G. & Salgado, E. (2005). "Huelgas en el Perú: Determinantes Económicos e Institucionales". *APUNTES, revista de ciencias sociales* Nro. 56, 2005. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
125. Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). "Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional". *Universidad y Empresa*, vol.13, nro. 21, Julio-Diciembre 2011, pp. 93-115.
126. Yamakawa, P. & Ostos, J. (2013). "Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú". *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol.15, nro.49, pp. 582-600. Sao Paulo.
127. Yavas, B.F., & Rezayat, F. (2003). "The Impact of culture on managerial perception of quality". *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 213-234.